



# Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

2022-2024

## INDICE

<b>PREMESSA</b> .....	3
<b>SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE</b> .....	4
<b>Missione</b> .....	4
<b>Funzioni</b> .....	4
<b>Organizzazione</b> .....	4
<b>Persone</b> .....	8
<b>Dove siamo</b> .....	9
<b>La Storia di Estar</b> .....	10
<b>SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE</b> .....	11
<b>Valore Pubblico</b> .....	11
<b>Performance</b> .....	18
<b>Allegato A): DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE n° 58 del 31/01/2022: PIANO PERFORMANCE 2022-2024</b> .....	21
<b>Allegato B): DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE n° 83 del 09/02/2022 PIANO PERFORMANCE 2022-2024. RETTIFICA DELIBERAZIONE N. 58 DEL 31/01/2022.</b> .....	21
<b>Rischi corruttivi e trasparenza</b> .....	22
<b>Allegato C): DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE n° 65 del 03/02/2022 PIANO TRIENNALE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA ESTAR (PTPCT 2022-2024).</b> .....	23
.....	24
<b>SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO</b> .....	24
<b>Struttura Organizzativa</b> .....	24
<b>Organizzazione del Lavoro Agile</b> .....	34
<b>Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)</b> .....	34
<b>Piano triennale dei fabbisogni di personale</b> .....	57
<b>Allegato D): PROSPETTO PER LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE DELLE ASSUNZIONI</b> .....	60
<b>Formazione</b> .....	61
<b>Allegato E): DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE n° 105 del 28/02/2022 ADOZIONE PIANO DI FORMAZIONE ANNO 2022</b> .....	62
<b>SEZIONE 4. MONITORAGGIO</b> .....	63

## PREMESSA

Il presente documento si inserisce in un ambito normativo di recente introduzione che origina dal D.L. n. 80 del 09/06/2021 “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia. (21G00093)”, convertito con modificazioni dalla L. n. 113 del 08/08/2021, che ha introdotto all'art.6 un nuovo strumento di programmazione per le amministrazioni pubbliche, denominato Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), quale documento unitario in cui confluiscono i diversi atti di programmazione finora previsti.

E' necessario specificare che il PIAO è stato redatto in un contesto normativo di transizione in cui l'ente ha già approvato – e sono attualmente in vigore – i piani strategici sino ad oggi previsti dalla normativa e che il presente documento ha il compito di sostituire. Si è scelto quindi di avviare il processo di razionalizzazione con l'assorbimento dei piani già deliberati che sono allegati al presente piano, integrando quelli ancora non deliberati come ad esempio il POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile).

I piani già in vigore sono:

- il Piano della Performance;
- il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione;
- il Piano della Formazione.

Per quanto riguarda il **POLA** sono avviati ed in corso i confronti con le Organizzazioni Sindacali del comparto e della dirigenza per giungere alla definizione del documento finale coerente, anche, con il CCNL del comparto Sanità in corso di approvazione. Quindi il documento inserito nel PIAO fa parte di una prima elaborazione e diventerà esecutivo al termine di tale percorso. Per il **Piano triennale dei fabbisogni di personale** con DGRT n. 700 del 20 giugno 2022 sono stati emanati gli indirizzi regionali per l'aggiornamento del Piano dei Fabbisogni di Personale e sono state date indicazioni alle Aziende Sanitarie affinché siano predisposti i piani stessi entro 15 giorni ed inviati alla approvazione della Regione Toscana. Il Piano dei Fabbisogni di Personale, incluso nel PIAO in approvazione, rappresenta la programmazione dei fabbisogni elaborata dall'Ente ed è soggetta a successiva valutazione ed approvazione da parte di Regione Toscana. Tale Piano diverrà quindi operativo solo dopo tale approvazione. Infine, per quanto riguarda il **Piano delle azioni positive**, l'Ente sta istituendo il CUG che potrà redigere il piano per la prossima scadenza, prevista per il 31 Gennaio 2023.

Alla redazione del PIAO hanno partecipato, oltre alla Direzione dell'Ente, tutte le strutture dedicate al monitoraggio delle performance e della prevenzione della corruzione oltre a quelle relative al personale e alla formazione.

## SEZIONE 1. SCHEDE ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

ESTAR è l'Ente di **Supporto** Tecnico Amministrativo della **Sanità Toscana**; è dotato di personalità giuridica pubblica, di autonomia amministrativa, organizzativa, contabile, gestionale e tecnica. Istituito con legge regionale n. 26 del 2014, dal 2015 opera su tutto il territorio regionale e si articola in tre sezioni territoriali di Area Vasta: **Nord-Ovest, Centro e Sud-Est**.

ESTAR è stato creato per ottimizzare la spesa pubblica sanitaria regionale, attraverso una gestione centralizzata e standardizzata, ma non è solo la centrale unica di acquisto del sistema. La legge affida infatti all'Ente funzioni e competenze, prevedendo un assetto organizzativo molto performante ed unico nel panorama italiano.

### Missione

ESTAR supporta, con funzioni tecniche e amministrative, la sanità toscana. L'Ente fa parte del sistema sanitario, del quale condivide l'**obiettivo** finale: offrire ai cittadini prestazioni e servizi di **qualità** in tutta la Toscana. Per raggiungere questo scopo, opera in piena **collaborazione** con le aziende sanitarie, così da rispondere in modo efficace, efficiente e trasparente ai loro bisogni, fabbisogni e necessità.

### Funzioni

A supporto della Sanità Toscana, Estar svolge **funzioni tecnico-amministrative**.

Con competenza, e perseguendo **razionalità** e **innovazione**, si occupa di:

- acquisto di beni e servizi;
- magazzini e logistica distributiva;
- tecnologie dell'informazione e della comunicazione;
- tecnologie sanitarie;
- procedure concorsuali e selettive per il reclutamento del personale sanitario;
- processi per il pagamento degli stipendi del personale sanitario;
- gestione delle procedure di gara per la manutenzione, alienazione, concessione e locazione del patrimonio immobiliare delle aziende sanitarie.

### Organizzazione

Nei primi tre anni della sua attività ESTAR ha sperimentato una struttura organizzativa flessibile, al fine di passare da tre organismi ad uno solo che integrasse le attività e le esperienze dei tre ambiti territoriali e perseguire gli obiettivi indicati dalla legge 40/2005 e s.m.i.

Dopo questa prima sperimentazione e nella logica di apprendere dall'esperienza e dai feedback delle aziende sanitarie, si è posta la necessità di una revisione del modello organizzativo e dell'organizzazione stessa. Per questo con il nuovo regolamento (delibera n.313 del 04.10.2018) è stata definita la nuova organizzazione e i 5 processi trasversali a presidio permanente.



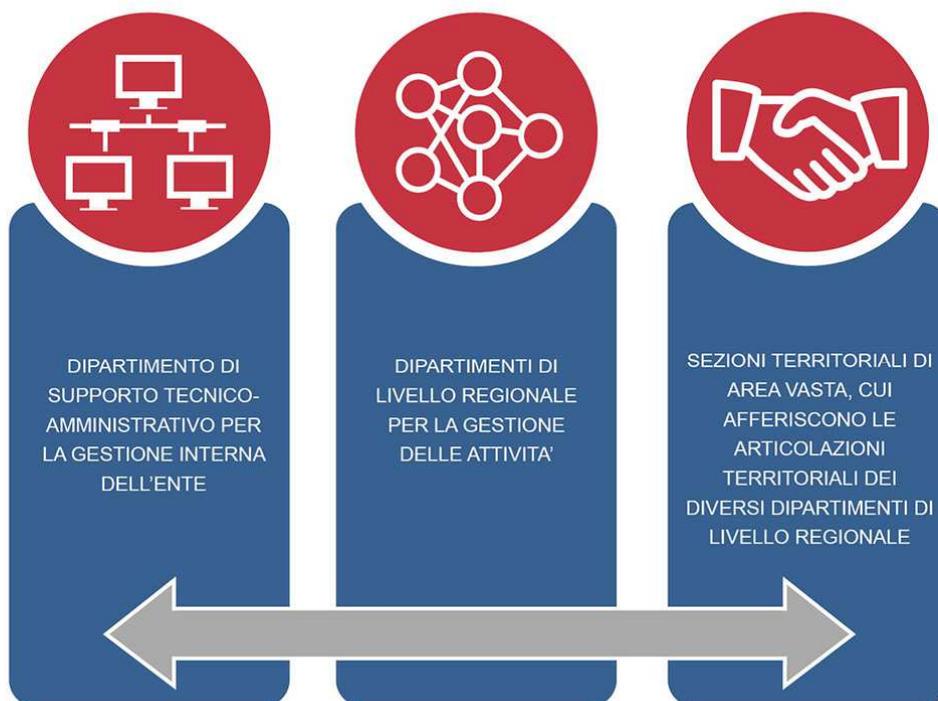
L'organizzazione dipartimentale a matrice necessita di strumenti di coordinamento fra i dipartimenti che assicurino fluidità ai processi e garantiscano la puntuale erogazione dei servizi e la continuità nella messa a disposizione dei prodotti necessari alle strutture sanitarie. ESTAR presidia in maniera permanente, attraverso team trasversali guidati da un referente 5 percorsi funzionali.



1. **Percorso continuità della fornitura dei prodotti necessari alle attività delle strutture sanitarie.** Il percorso vede coinvolti in particolare i Dipartimenti Acquisizione Beni e Servizi, Farmaceutica e Logistica e Supporto al Governo strategico beni sanitari di consumo e risponde alla necessità di assicurare l'indispensabile sincronia fra fabbisogni di beni di consumo espressi dalle strutture sanitarie e/o rilevati in autonomia dal Dipartimento Farmaceutica e Logistica e la relativa presenza di validi strumenti contrattuali di approvvigionamento dei beni stessi. Il presidio di tale percorso prevede lo scambio continuo di informazioni fra i dipartimenti in un quadro nel quale il Dipartimento Farmaceutica e Logistica assume la veste di "cliente interno" del Dipartimento Acquisizione Beni e Servizi.
2. **Percorso disponibilità apparecchiature sanitarie presso le strutture sanitarie.** Il percorso tende a garantire meccanismi di coordinamento fra il Dipartimento Tecnologie Sanitarie ed il Dipartimento Acquisizione Beni e Servizi affinché la programmazione dell'attività contrattuale sia coerente in termini di tempistica con le priorità stabilite dai Piani di Investimento in tecnologie sanitarie delle Aziende ed Enti del Servizio Sanitario Regionale, mantenendo al tempo stesso la necessaria flessibilità indispensabile a consentire strumenti

di rinnovo e/o sostituzione di apparecchiature sanitarie in casi urgenti e/o non programmabili.

3. **Percorso gestione unitaria fabbisogni software, hardware ed infrastrutturali delle aziende ed enti del Servizio Sanitario Regionale.** Analogamente al percorso riguardante le apparecchiature sanitarie, il team trasversale dedicato ai fabbisogni Tecnologie Informatiche deve assicurare la presa in carico unitaria delle necessità espresse dalle aziende sanitarie, 90 assicurando la fasatura temporale necessaria fra strumenti di acquisizione di beni e servizi e tempi previsti dai piani di realizzazione di progetti complessi. Allo stesso modo, i Dipartimenti interessati, Tecnologie Informatiche ed Acquisizione Beni e Servizi, devono operare affinché esistano costantemente strumenti contrattuali attivabili per le sostituzioni ed il rinnovo, sia programmato sia imprevisto, di attrezzature informatiche ed infrastrutture di rete.
4. **Percorso gestione apparecchiature sanitarie ad alta informatizzazione.** Il percorso è volto a presidiare i processi di manutenzione e sostituzione/rinnovo delle apparecchiature sanitarie che presentano, per il loro funzionamento, una stretta connessione con le attrezzature informatiche. Vede coinvolti i Dipartimenti Tecnologie Sanitarie e Tecnologie Informatiche e mira alla presa in carico complessiva delle necessità con l'obiettivo di accrescere l'efficienza dei servizi resi ai cittadini, evitando interruzioni e discontinuità dei servizi stessi.
5. **Percorso continuità nell'approvvigionamento e consegna dei beni di consumo.** L'attività di approvvigionamento e consegna di beni di consumo è da considerare sicuramente fra le più delicate di ESTAR per le implicazioni ed i risvolti clinici nella produzione di salute. L'alta informatizzazione dei processi di gestione della logistica richiede quindi un presidio costante nel quale sono coinvolti il Dipartimento Tecnologie Informatiche ed il Dipartimento Farmaceutica e Logistica. La funzione trasversale deve quindi garantire la presa in carico unitaria di tutti i percorsi di assistenza informatica ordinaria e straordinaria, nonché di interventi in emergenza di sostituzione di componentistica hardware onde ridurre al minimo eventuali interruzioni nella erogazione dei servizi di approvvigionamento e distribuzione.



Nel 2022 si è resa necessaria un'ulteriore modifica organizzativa (delibera n° 214 del 12/05/2022) a distanza di tre anni dall'approvazione del regolamento di organizzazione e alla luce delle esigenze manifestate dalle Aziende Sanitarie ed anche dell'esperienza fatta nell'ultimo biennio nella gestione dell'emergenza pandemica e per effetto dei processi di transizione al digitale e di sviluppo di nuove modalità lavorative, come ad esempio il Lavoro Agile.

Nello specifico con la delibera n.214/2022 sono state fatte le seguenti modifiche:

- **revisione complessiva dell'organigramma del Dipartimento Farmaceutica e Logistica.** Dalle modifiche organizzative scaturirà anche il potenziamento dei rapporti con Regione Toscana, in maniera funzionale ed efficace al governo delle politiche di spesa sanitaria, e l'integrazione con i processi interni ad ESTAR in modo da conciliare le esigenze di controllo della spesa e di innovazione con quelle di continuità degli approvvigionamenti e di monitoraggio dei contratti.
- **revisione minima dell'organigramma del Dipartimento Tecnologie Informatiche,** in virtù delle nuove necessità emerse, nello specifico circa l'attività di programmazione prevista nella "UOC Programmazione e Servizi per ESTAR" che viene inserita direttamente nelle attività dipartimentali mantenendo l'UOC Servizi per ESTAR.
- **razionalizzazione delle attività di staff e di supporto interno ad Estar,** con soppressione, nelle Strutture afferenti alla Direzione, dell'UOC Supporto referenti territoriali e dell'UOS Audit e Risk Management le cui specifiche funzioni saranno riassorbite dall'UOC Audit e Compliance.

- **razionalizzazione delle attività all'interno del Dipartimento Tecnico Amministrativo** con soppressione dell'UOS "Verifiche impiantistiche e supporto al SEPP", in conseguenza del riassorbimento di tali attività nelle funzioni svolte direttamente dall'Area Tecnica.

## Persone

Le persone sono la risorsa più importante di Estar.

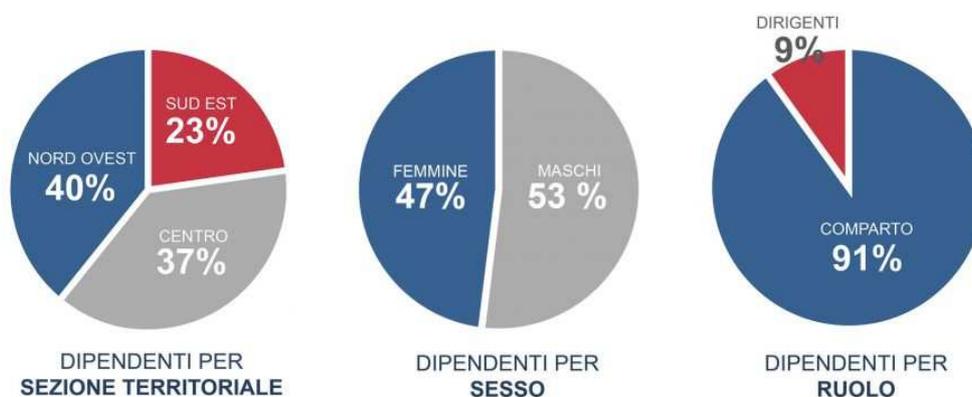
In Estar lavorano donne e uomini con professionalità molto diverse e specifiche, fondamentali per garantire competenza e qualità alle attività svolte dall'Ente: amministrativi, ingegneri, tecnici, analisti, programmatori, farmacisti, biologi, avvocati, sociologi e statistici.

Personale costantemente aggiornato e formato, così da trasferire conoscenze e innovazione all'interno di tutto il Sistema Sanitario Regionale.

## 988 DIPENDENTI AL 31/12/2021



## DISTRIBUZIONE DIPENDENTI AL 31/12/2021



## Dove siamo

Estar opera su tutto il territorio della Toscana. Per poter presidiare, raggiungere e dare risposte rapide agli enti del Servizio sanitario regionale, il suo personale è dislocato su 44 di cui 3 sedi territoriali principali corrispondenti alle tre Aree Vaste del servizio sanitario toscano e dispone di 5 magazzini (Calenzano, Migliarino, Siena, Arezzo e Grosseto).



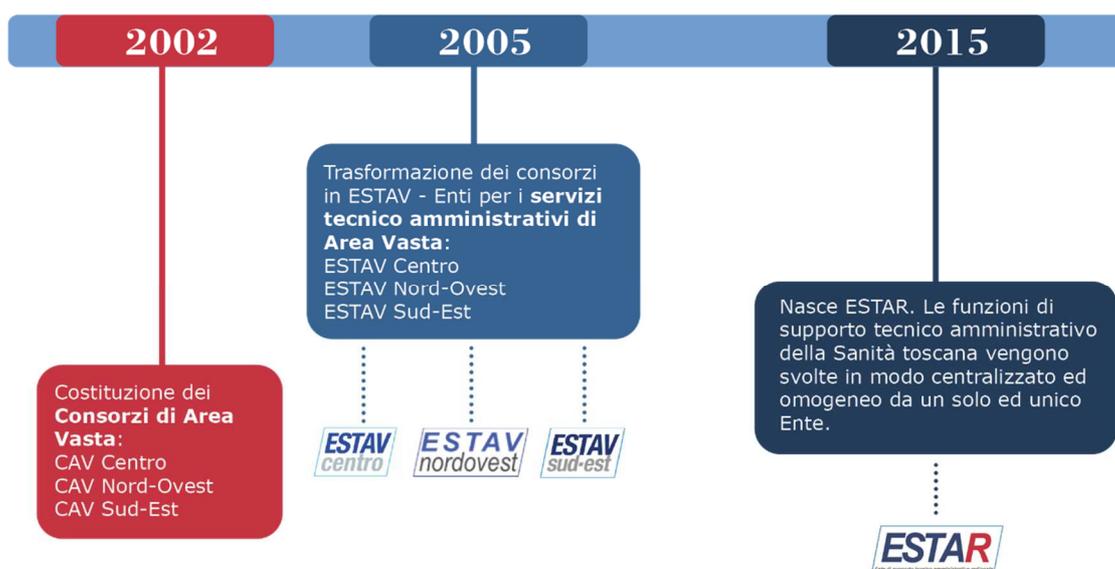
## La Storia di Estar

La Toscana ha iniziato in anticipo rispetto alle altre regioni il processo per la creazione di un sistema centralizzato di acquisti di beni e servizi e di distribuzione dei beni di consumo per le aziende sanitarie, con l'obiettivo di migliorare la qualità dei servizi e di ottimizzare la spesa in ambito sanitario.

Nel **2002** fu prevista la costituzione dei **Consorzi** di Area Vasta (CAV Centro, Nord-Ovest e Sud-Est). Nel **2005** i Consorzi sono stati trasformati in **Enti per i servizi tecnico amministrativi di Area Vasta (ESTAV)**. Per rispondere ad un settore complesso ed in evoluzione come quello sanitario si doveva e si poteva far meglio, ecco che i tre ESTAV sono stati unificati in un unico Ente, rispettando al contempo la specificità di ogni settore.

**ESTAR** è stato istituito con la Legge regionale 26 del 2014 ed è diventato operativo il primo gennaio **2015**; da quel giorno tutte le funzioni di supporto tecnico amministrative della Sanità toscana vengono svolte in maniera centralizzata e omogenea da un solo ed unico Ente.

La fusione dei tre soggetti precedenti non si è limitata ad un semplice accorpamento, è stata la creazione di una nuova azienda in grado di utilizzare competenze, risorse ed esperienze degli enti precedenti con principi organizzativi innovativi e maggiore presidio dei processi.



## SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

### Valore Pubblico

La mission di ESTAR è l'ottimizzazione della spesa pubblica regionale mediante la gestione centralizzata e standardizzata delle funzioni delegate, anche con riferimento alla programmazione annuale dell'attività contrattuale e alla conseguente razionalizzazione degli acquisti. Tramite i livelli regionali di aggregazione del fabbisogno sono forniti strumenti operativi e gestionali che migliorano l'efficienza delle attività di gara e dei tempi connessi alle procedure di selezione dei fornitori, garantendo:

- a. la definizione delle strategie di acquisto di beni e servizi occorrenti alle aziende sanitarie mediante una coerenza dei rispettivi atti di programmazione ed in condivisione con le indicazioni regionali orientate all'appropriatezza d'uso e alla compatibilità economico finanziaria;
- b. l'unitarietà, l'efficacia e l'efficienza nella gestione dei processi relativi alle funzioni tecniche, amministrative e di supporto, attribuite con l.r. n. 26/2014, assicurando altresì livelli di servizio omogenei alle aziende sanitarie e agli enti del servizio sanitario regionale, in un'ottica di miglioramento continuo;
- c. l'ottimizzazione delle risorse all'interno dei dipartimenti, sviluppando le localizzazioni territoriali necessarie per ciascuna funzione sulla base della tipologia di attività;
- d. i principi di standardizzazione ed omogeneità per la funzionalità operativa dei livelli territoriali di intervento;
- e. lo sviluppo di modelli organizzativi volti all'individuazione di strutture ad alta specializzazione;
- f. la partecipazione ai processi valutativi regionali per le innovazioni tecnologiche.

ESTAR contribuisce inoltre al raggiungimento degli obiettivi strategici regionali per la promozione dell'amministrazione elettronica e della società dell'informazione all'interno della rete telematica toscana ai sensi dell'articolo 8, comma 2 della l.r. 1/2004.

Le linee produttive rivolte alle aziende riguardano la fornitura di servizi, arredi, la fornitura di beni sanitari ed economici, servizi ICT, servizi legati alle tecnologie sanitarie e concorsi e stipendi. Tutto ciò permette alle aziende sanitarie di garantire i servizi e le prestazioni al cittadino, quindi l'attività di ESTAR diventa fondamentale per la garanzia della qualità del Sistema Sanitario Regionale. Proseguendo nell'analisi delle attività che ESTAR rivolge all'esterno, il riferimento operativo all'interno delle aziende è spesso un ambito di supporto (uffici del personale, economati, aree tecniche...) e quindi l'attività diventa un supporto al supporto.

L'attività di ESTAR, nel perseguimento della mission aziendale, deve avere come costante riferimento i seguenti principi:

- adeguatezza, efficacia, efficienza e qualità delle prestazioni offerte, relativamente alle funzioni attribuite, in risposta ai fabbisogni evidenziati dalle aziende sanitarie;
- verifica costante dei risultati raggiunti e miglioramento permanente degli standard qualitativi;
- trasparenza, sia nell'ambito dei processi decisionali aziendali, che nell'erogazione delle prestazioni. A tal fine primaria importanza viene attribuita all'informazione ed alla comunicazione tra ESTAR e aziende sanitarie;
- collaborazione e confronto con tutte le istituzioni locali presenti nel territorio, con le istituzioni universitarie, con le associazioni di volontariato e con gli altri soggetti portatori di interessi diffusi;
- confronto con le organizzazioni sindacali a cui riconosce il ruolo fondamentale quali interlocutori per una condivisione degli obiettivi strategici, tramite relazioni trasparenti e rispettose delle reciproche competenze e responsabilità;
- semplificazione dei procedimenti amministrativi;
- attuazione dei principi normativi relativi al sistema dei controlli dell'Ente individuabile in dettaglio nei sottosistemi: controlli interni di regolarità amministrativa contabile, controlli sulla legittimità e correttezza dell'azione amministrativa, controllo di gestione, controllo di valutazione del personale dirigenziale e del comparto, controllo di valutazione e controllo strategico così come introdotto dal D.Lgs. 286/99 e ss.mm.e ii;
- assunzione del sistema budgetario come metodologia per la gestione nel rispetto dei principi di programmazione e controllo;
- valorizzazione delle risorse professionali mediante la formazione e l'aggiornamento professionale;
- responsabilizzazione e coinvolgimento delle risorse umane a tutti i livelli ciascuno per la propria professionalità.

ESTAR è un ente del Servizio Sanitario Regionale ed ha un bacino di intervento che coincide con il territorio della regione toscana

Dal momento della sua istituzione, pertanto, si è trovato ad operare in un contesto fortemente mutevole, dal momento che Regione Toscana ha proceduto alla complessiva riorganizzazione del sistema sanitario regionale procedendo alla fusione delle aziende sanitarie territoriali presenti nel 2015 in tre macro-aziende a valenze sovraterritoriale ovvero di area vasta.

In questo contesto si deve quindi considerare che ESTAR si è trovato ad agire fin da subito su un duplice scenario:

- a) Riorganizzazione ed efficientamento interno a seguito della fusione di tre ESTAV in ESTAR;
- b) Ottimizzazione e riorganizzazione funzionale alla modifica strutturale del SSR in termini di azioni verso la platea delle aziende per le quali si effettuano le funzioni previste.

Nel corso del 2021 ESTAR ha dovuto fronteggiare un contesto ancora critico legato alla situazione complessiva del paese; è comunque da evidenziare che l'Ente ha affinato e strutturato meccanismi e modalità operative tali da garantire la gestione delle proprie attività.

Pertanto per il 2022 pur considerando la criticità perdurante a livello nazionale e sovranazionale ESTAR si pone come obiettivo quello di consolidare ulteriormente la propria azione di supporto

anche in relazione agli adempimenti regionali e nazionali e di consolidare le azioni comunque necessarie al corretto funzionamento esterno ed interno.

Il contesto che si prospetta per il 2022 e per i periodi successivi si riflette quindi nella programmazione delle attività di ESTAR che prosegue nella sua azione di supporto al sistema, sia regionale che nazionale.

Nel corso del 2022 quindi oltre a proseguire le azioni di supporto legate strettamente al contesto “epidemico” saranno riattivati i percorsi trasversali creati per dare una sinergia alle azioni suddette e saranno portate avanti attività specifiche che concretizzeranno tali azioni pur nella mutevolezza e variabilità estreme del contesto esterno di riferimento.

Sulla base di tali evidenze quindi la strategia per il 2022 è quella di:

- proseguire sulla strada già tracciata consolidando e rafforzando al massimo l’azione trasversale ed il coordinamento strategico direzionale
- riattivare percorsi interni sinergici nell’espletamento delle proprie funzioni in ottica di miglioramento di attività che possano complessivamente riflettersi sia nel funzionamento interno che nei servizi erogati per l’esterno.

La strategia è quella di garantire il massimo supporto nell’ambito del sistema sanitario regionale anche interfacciandosi con Enti sovraordinati di livello nazionale; è necessario altresì porre una particolare attenzione ai meccanismi di funzionamento dell’ente stesso, che si riflettono in azioni specifiche di gestione dell’attività per così dire “ordinaria” che viene garantita dai dipartimenti e dalle strutture preposte, nell’organizzazione, a tale fine.

Grazie all’impostazione organizzativa dell’Ente è possibile, da un lato consolidare il percorso di efficientamento e di adeguamento delle azioni anche in ottica di gestione emergenziale e, dall’altro è possibile garantire il funzionamento complessivo dell’Ente, anche rispetto alle indicazioni normative ed organizzative derivate dalla situazione in corso.

Inoltre per il 2022 la strategia dell’Ente è quella di riattivare i percorsi e le azioni trasversali di supporto complessivo e di proseguire nella razionalizzazione, ottimizzazione e nel consolidamento delle azioni di funzionamento interno con il supporto dei dipartimenti e strutture a ciò preposte in modo da ottimizzare l’efficacia della propria attività.

Nel corso del 2022 quindi si ritiene di procedere con tutte le azioni necessarie a:

- a) garantire il supporto completo e continuativo al SSR sia per l’ordinario che per l’emergenziale;
- b) garantire il funzionamento interno dell’Ente individuando di volta in volta soluzioni organizzative idonee ed in linea con le disposizioni vigenti.

Estar, inoltre, contribuisce all’attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

**Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** è un’occasione unica, per innovare e rinnovare il Sistema Sanitario della Toscana, e a questi obiettivi ESTAR ha già assicurato il pieno supporto.

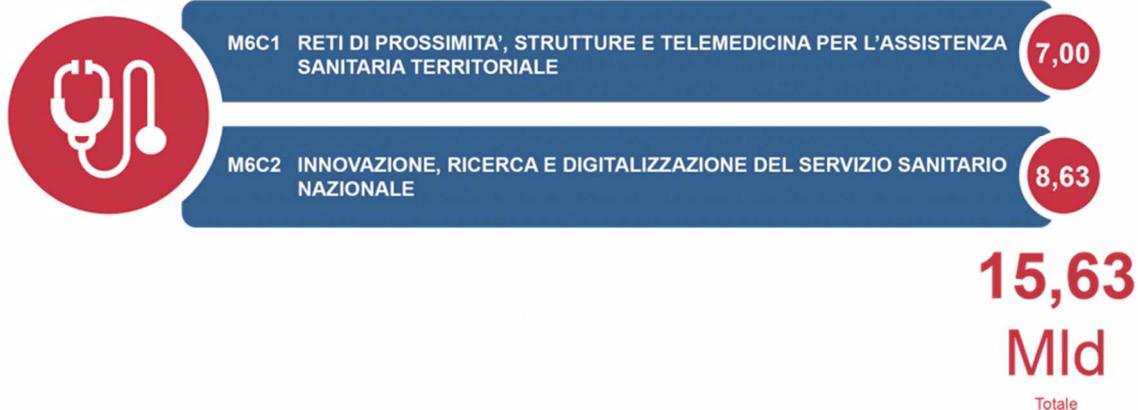
In vista delle numerose sfide del PNRR dei prossimi anni, ESTAR ha già messo in campo numerose azioni che riguardano principalmente le Tecnologie sanitarie, l’Acquisizione di beni e servizi e le Tecnologie Informatiche.

Due le Missioni che ci vedono coinvolti:

- Missione M6C1- Reti di prossimità, strutture e telemedicina per l'assistenza sanitaria territoriale.
- Missione M6C2 – Innovazione, Ricerca e digitalizzazione del Servizio Sanitario Nazionale.

## MISSIONE 6: SALUTE

COMPONENTI E RISORSE (MILIARDI DI EURO):



Il **Piano di rinnovo del parco delle grandi apparecchiature** rappresenta uno degli obiettivi principali del PNRR: saranno stanziati circa 70 milioni di euro destinati alla Regione Toscana, per aggiornare circa 12 categorie di apparecchiature (TAC, RMN, angiografi, ecc.).



## M6C1 RETI DI PROSSIMITA', STRUTTURE E TELEMEDICINA PER L'ASSISTENZA SANITARIA TERRITORIALE

### OBIETTIVI GENERALI

- Potenziare il SSN, allineando i servizi ai bisogni delle comunità e dei pazienti, anche alla luce delle criticità emerse durante l'emergenza pandemica.
- Rafforzare le strutture e i servizi sanitari di prossimità e i servizi domiciliari.
- Sviluppare la telemedicina e superare la frammentazione e la mancanza di omogeneità dei servizi sanitari offerti sul territorio.
- Sviluppare soluzioni di telemedicina avanzata a sostegno dell'assistenza domiciliare.

### QUADRO DELLE MISURE E RISORSE (MILIARDI DI EURO)

	Ambienti di intervento/Misure	Totale
<b>7,00</b> <b>Mld</b> <small>Totale nazionale</small>	Riforma 1: Reti di prossimità, strutture e telemedicina per l'assistenza sanitaria territoriale e rete nazionale della salute, ambiente e clima.	
	Investimento 1.1: Case della Comunità e presa in carico della persona.	2,00
	Investimento 1.2: Casa come primo luogo di cura e telemedicina.	4,00
	Investimento 1.3: Rafforzamento dell'assistenza sanitaria intermedia e delle sue strutture (Ospedali di Comunità).	1,00

### INTERVENTI PROGRAMMATI IN REGIONE TOSCANA

44 gare attive Estar per la tecnologia di 77 case di Comunità e 24 ospedali.



## M6C2 INNOVAZIONE, RICERCA E DIGITALIZZAZIONE DEI SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE

### OBIETTIVI GENERALI

- Sviluppare una sanità pubblica che valorizzi gli investimenti nel sistema salute in termini di risorse umane, digitali, strutturali, strumentali e tecnologici.
- Rafforzare la ricerca scientifica in ambito biomedico e sanitario.
- Potenziare e innovare la struttura tecnologica e digitale del SSN a livello Centrale e Regionale, al fine di garantire un'evoluzione significativa delle modalità di assistenza sanitaria, migliorando la qualità e la tempestività delle cure: valorizzando il ruolo del paziente come parte attiva del processo clinico-assistenziale; e garantendo una maggiore capacità di governance e programmazione sanitaria guidata dalla analisi dei dati, nel pieno rispetto della sicurezza e della tutela dei dati e delle informazioni.

### QUADRO DELLE MISURE E RISORSE (MILIARDI DI EURO)

**8,63**  
**Mld**  
Totale nazionale

Ambienti di intervento/Misure	Totale
Riforma 1: Riorganizzare la rete degli IRCCS	
<b>1. Aggiornamento tecnologico e digitale</b>	<b>7,36</b>
• Investimento 1.1: Ammodernamento del parco tecnologico e digitale ospedaliero	<b>4,05</b>
• Investimento 1.2: Verso un ospedale sicuro e sostenibile	<b>1,64</b>
• Investimento 1.3: Rafforzamento dell'infrastruttura tecnologica e degli strumenti per la raccolta, l'elaborazione, l'analisi dei dati e la simulazione.	<b>1,67</b>
<b>2. Formazione, ricerca scientifica e trasferimento tecnologico</b>	<b>1,26</b>
• Investimento 2.1: Valorizzazione e potenziamento della ricerca biomedica del SSN.	<b>0,52</b>
• Investimento 2.2: Sviluppo e competenze tecniche, professionali, digitali e manageriali del personale del sistema sanitario.	<b>0,74</b>

### INTERVENTI PROGRAMMATI IN REGIONE TOSCANA

Per l'ammodernamento del parco tecnologico e digitale sono stati previsti 67 milioni di Euro:

- Sostituzione di 12 categorie di grandi apparecchiature.
- Sostituzione di 120 apparecchiature con età superiore a 10 anni.

Le sfide in termini di digitalizzazione che aspettano il Sistema Sanitario Regionale nei prossimi anni sono di sicuro rilievo e riguarderanno la gestione del cambiamento introdotto dal Covid-19 nel mondo sociale e professionale. In questo contesto, il ruolo di ESTAR sarà essenziale per promuovere la **trasformazione digitale** della sanità toscana: il mutamento culturale e l'inevitabile riorganizzazione dei processi vedrà nei servizi digitali e nell'informatizzazione un perno della trasformazione digitale del settore pubblico.

Nella prospettiva di affrontare con efficacia le nuove sfide da intraprendere, nel settore ICT prosegue anche per l'anno 2022 l'evoluzione dei sistemi sia di ESTAR che delle Aziende Sanitarie secondo un piano condiviso anche con Regione Toscana: l'obiettivo è favorire lo sviluppo di una sanità digitale, dove i servizi mettono al centro i cittadini.

Il focus 2022, oltre al PNRR sopra descritto, riguarderà:

- consolidamento dei Data Center con significativa riduzione del loro numero e messa in sicurezza della rete unica SST in continuità con il 2021.
- spese urgenti in materia di Data Center "gruppo B".
- adempimenti AgID, ENISA per la Cyber Security.
- dispiegamento dei progetti di unificazione regionale:
  - o laboratorio Analisi,
  - o RIS/PACS,
  - o risorse umane,
- realizzazione progetti strategici aziendali e regionali (sistemi di televisita e telemedicina, sistemi di prenotazione e call center, servizi per l'emergenza urgenza, cartelle cliniche, servizi al cittadino, software per il territorio, ecc.),
- logistica: efficientamento ed innovazione del sistema:
  - o irrobustimento della sicurezza,
  - o attivazione del sistema PEPPOL di scambio ordini e DDT,
  - o nuove modalità di tracciamento dei prodotti,
- controllo e monitoraggio dei debiti informativi (qualità, cataloghi, ecc.).
- acquisti per la connettività delle AASS su contratto RTRT4.

## Performance

Il **Sistema di misurazione e valutazione delle performance** (di seguito sinteticamente SMVP) introdotto dal D.Lgs 150/2009 e ss.mm.ii. costituisce l'insieme, coerente ed esaustivo, delle metodologie, modalità ed azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione dei risultati dell'organizzazione, valutati a livello di sintesi, a livello di struttura organizzativa ed a livello individuale. Il SMVP deve consentire la ricostruzione delle relazioni di causa-effetto che permettono di valutare se ed in che modo le iniziative realizzate livello individuale hanno contribuito al raggiungimento dei risultati dell'organizzazione. La costruzione di tale Sistema richiede l'identificazione e la misurazione di parametri quantitativi e semi quantitativi (numerabili), coerenti con la strategia intrapresa e con i poteri/responsabilità rispetto alla posizione organizzativa dell'individuo/struttura di cui tale parametro misurerà obiettivi e risultati. Attraverso il SMVP è possibile procedere alla valutazione accurata dei risultati ottenuti dall'Ente (**performance strategica**), dalle singole strutture operative in cui la stessa si articola (**performance organizzativa**) ed alla valorizzazione delle performance individuali ad esse logicamente correlate.

A ciò, nel rispetto dei vigenti CCNL della Sanità, si aggiunge una seconda opportunità: **la valutazione permanente delle competenze professionali e dei comportamenti del personale**, ovvero delle capacità gestionali dei dirigenti preposti alla gestione delle strutture in cui si articola l'organizzazione aziendale. Lo stesso procedimento valutativo riguarda anche il personale aziendale afferente all'area del Comparto.

La performance rappresenta, quindi, il contributo che ciascuna équipe organizzata o singolo individuo dell'Ente apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi programmati, quindi alla soddisfazione dei fabbisogni per i quali l'organizzazione stessa è costituita. In considerazione sia dell'ampiezza che della profondità del concetto di "performance", l'Ente programma, monitora, misura, valuta e porta a conoscenza i propri risultati in riferimento alla complessità del proprio modello organizzativo (risultati e modalità di raggiungimento degli stessi) ed in relazione ai diversi livelli di governo aziendale (azienda, macrostrutture/aree, unità operative, gruppi/linee di attività, singoli individui). Con l'attuazione di tale logica, l'Ente intende misurare e rendere pubblica e trasparente l'efficacia organizzativa rispetto ai propri obiettivi istituzionali (accountability), introducendo uno strumento di apprendimento organizzativo e di orientamento dei comportamenti, utile, fra l'altro, anche a supporto dei processi decisionali.

Il SMVP supporta dunque l'organizzazione nella pianificazione, quindi nella definizione del percorso ritenuto più conveniente per il conseguimento della propria mission e deve essere organizzato ed attuato in modo da perseguire il miglioramento della qualità dei servizi pubblici e la crescita delle professionalità. A tal fine, il SMVP prevede:

- l'attuazione del ciclo di gestione delle performance, per orientare le risorse disponibili al conseguimento degli obiettivi;
- l'individuazione di un sistema di obiettivi ed indicatori per la misurazione e valutazione di obiettivi e risultati;
- l'analisi e la valorizzazione degli apporti individuali in relazione al contributo assicurato per il conseguimento dei suddetti risultati organizzativi;
- l'attuazione del Sistema secondo principi di trasparenza, pari opportunità, responsabilizzazione e valorizzazione di tutte le professionalità presenti in Azienda.

### **Obiettivi strategici aziendali e obiettivo strategico sulla prevenzione della corruzione**

Il processo di definizione degli obiettivi prevede la suddivisione in macroaree nel cui ambito si sviluppa il processo di pianificazione e dove trovano corrispondenza gli obiettivi specifici dell'Ente.

La valutazione è strutturata identificando tre macroaree di riferimento nelle quali si collocano gli obiettivi corrispondenti:

- **Performance di strategia organizzativa:** riferita alla dimensione interdisciplinare e relazionale al fine di ottimizzare il funzionamento introdotto con l'organizzazione aziendale per processi.
- **Performance di strategia funzionale:** legata alla programmazione aziendale in termini di attività e risultati attesi
- **Performance regionale** legata alla declinazione specifica degli obiettivi stabiliti da Regione Toscana per ESTAR.

Il Piano della Performance, inoltre, si collega con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione di ESTAR dove è individuato l'obiettivo strategico circa la prevenzione della corruzione di cui all'art. 1 della L. 190/2012, che può essere sintetizzato nella implementazione della cultura della gestione del rischio. Tale strategia si declina in azioni concrete che vedono, nella attuazione della globalità delle misure pianificate del PTPC, un obiettivo comune a tutte le strutture e determinante per accedere al sistema premiante

Nel piano della performance quindi è stato definito, al fine di estendere a tutte le strutture dell'Ente gli adempimenti previsti nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC), un obiettivo prerequisito comune al fine di stigmatizzare la coerenza con le azioni e le misure previste nel PTPC stesso il cui raggiungimento è una condizione necessaria (un prerequisito appunto) per l'accesso al sistema premiante, come meglio definito nel PTPC stesso.

Il raccordo con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione di ESTAR è collocato nella macroarea "PREREQUISITI": viene infatti richiesto di rispettare quanto previsto nel PTPC realizzando, entro dicembre dell'anno, il 70% delle misure assegnate nei tempi pianificati suddetto piano.

Si tratta come già evidenziato di un obiettivo comune a tutte le strutture e determinante per accedere al sistema premiante; si fonda su una forte responsabilizzazione degli stessi soggetti valutati ai quali è affidata in larga parte la fornitura dei dati alla competente struttura aziendale

(Audit e Compliance) che procederà poi ad una verifica finale complessiva sulla base della quale si procederà a verificare la rispondenza dell'obiettivo prerequisito con quanto atteso.

Al fine di garantire omogeneità dell'azione volta al raggiungimento degli obiettivi l'Ente ha stabilito di assegnare gli obiettivi partendo dall'impianto organizzativo descritto e, con un meccanismo a cascata, di ribaltare gli obiettivi alle strutture in modo da inserire una coerenza intrinseca nel processo di definizione assegnazione e controllo del ciclo della performance.

Questo meccanismo consente inoltre di raccordare gli obiettivi individuali con gli obiettivi di struttura rafforzando così la coerenza complessiva del processo.

Sulla base della suddetta logica di programmazione ESTAR prosegue nelle azioni avviate introducendo poi un ulteriore livello di monitoraggio quantitativo su alcuni ambiti critici e fondamentali per esplicitare la propria mission.

In dettaglio

- **Strategia di ottimizzazione dei processi multidisciplinari per il corretto flusso di attività**
  - Azioni specifiche sulle attività trasversali tra i dipartimenti coinvolti: ICT, Logistica, ABS, Tecnologie sanitarie, Staff.
- **Collaborazione con le Aziende per garantire l'attuazione di progetti specifici nelle tre AAVV di riferimento ed il monitoraggio delle azioni condivise**
  - Referenti (progetti specifici di AV, tavoli di coordinamento)
- **Strategia di miglioramento della qualità dei servizi al SSR**
  - Consolidamento dei meccanismi di funzionamento interno dell'Ente utili all'espletamento delle funzioni effettuate da ESTAR anche per il SSR (Risorse umane, Tecnico amministrativo, Comunicazione e formazione)
- **Strategia di ottimizzazione del sistema di logistica**
  - Monitoraggio di specifici indicatori legati alle attività per il SSR (livelli di servizio) ed al miglioramento dei processi interni (gestione scorte scaduti ecc.)
- **Monitoraggio di indicatori specifici:**
  - Procurement (ABS)
  - Tecnologie sanitarie (contratti e collaudi)
- **Azioni di prevenzione e contenimento delle minacce informatiche (cybersecurity)**
- **Azioni di razionalizzazione e uniformazione nella gestione del parco tecnologico a supporto del SSR**
  - Attività legate al consolidamento dei sistemi ICT regionali (datacenter, infrastrutture a supporto)
  - Azioni specifiche per la gestione a livello regionale delle tecnologie sanitarie e degli accessori richiesti dal parco tecnologico presente ed in acquisizione.

Infine, con l'obiettivo di predisporre il **Piano triennale di azioni positive** entro il 31.01.2023, Estar ha attivato la procedura di nomina del CUG (Comitato Unico di Garanzia) richiedendo i nominativi alle rappresentanze sindacali durante l'incontro del 27.05 u.s.

**Allegato A):** DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE n° 58 del 31/01/2022: PIANO PERFORMANCE 2022-2024.

**Allegato B):** DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE n° 83 del 09/02/2022 PIANO PERFORMANCE 2022-2024. RETTIFICA DELIBERAZIONE N. 58 DEL 31/01/2022.

## Rischi corruttivi e trasparenza

Con Deliberazione del Direttore Generale n° 65 del 3 febbraio 2022 ESTAR ha adottato il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT), pubblicato sul sito nella Sezione Amministrazione Trasparente.

L'aggiornamento del PTPCT è il frutto della fattiva collaborazione tra la Direzione Aziendale, il Responsabile della Prevenzione Corruzione e Trasparenza (RPCT), con il suo staff di supporto, ed i Dirigenti Responsabili delle Aree soggette a controllo rischio corruttivo insieme ai loro Referenti di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza.

Il processo di aggiornamento del Piano, tenendo conto del contesto esterno ed interno, dell'emergenza sanitaria e dalle esigenze nate con il PNRR, si è svolto attraverso due fasi principali:

1. conferma/aggiornamento delle misure di prevenzione in atto;
2. rilevazione di nuovi processi a rischio e relative misure.

Scopo del Piano è infatti quello di identificare le misure organizzative volte a ridurre e contenere il rischio di assunzione di decisioni non imparziali e di favorire il miglioramento continuo dell'organizzazione, delle relazioni e dei comportamenti affinando gli strumenti di analisi utili alla comprensione e adozione delle misure idonee a prevenire, scoprire ed affrontare fenomeni di "malamministrazione".

Il nostro Paese ha attraversato e sta ancora attraversando, insieme al resto d'Europa e del mondo, un momento di crisi profonda non solo sanitaria ma anche economica. L'emergenza ha portato con sé un elevatissimo aumento della spesa pubblica per l'acquisto di materiali sanitari, In questa prospettiva, particolare importanza assumono i contratti pubblici: basti pensare alla necessità di dispositivi medici e di protezione individuale, di piattaforme digitali e di servizi informatici a supporto della didattica a distanza nelle scuole e nelle università e dello smart working negli uffici amministrativi. Come ha sottolineato il Segretario Generale delle Nazioni Unite António Guterres (cfr. Statement on corruption in the context of Covid 19, 15 ottobre 2020) la risposta al virus sta creando nuove opportunità per trarre vantaggio da indebolimento dei controlli e trasparenza inadeguata, distogliendo finanziamenti nel momento in cui le persone ne hanno maggiormente bisogno. Occorre quindi creare senza indugio sistemi più forti per garantire trasparenza, responsabilità e integrità. Inoltre, vanno tutelati i diritti e riconosciuto il coraggio di coloro che si espongono denunciando la corruzione.

ESTAR pertanto conferma, fra le diverse azioni strategiche prioritarie da intraprendere anche nell'anno 2022:

- la diffusione e la formazione dei dipendenti sulle norme contenute nel nuovo Codice Etico e di Comportamento aziendale con un focus ad hoc sulla figura del Whistleblower e sulla nuova procedura interna totalmente conforme a quanto previsto nelle Linee Guida di Anac sulla gestione delle segnalazioni che, fra l'altro, a partire da Febbraio 2022, saranno gestite utilizzando una nuova piattaforma informatica;
- l'applicazione ed il controllo delle misure di contrasto relative ai fenomeni corruttivi e di illegalità nella PA, sul Confitto di interessi e sulle dinamiche del Sistema di controlli interni.

L'Ente, infatti, si è dotato nel corso del 2021 del Regolamento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi di Estar adottato con Delibera n. 482 del 21/09/2021. Come avvenuto già con il precedente Piano, anche il PTPCT 2022-2024 è stato strutturato seguendo le indicazioni previste dal PNA 2019 di Anac; infatti, per la valutazione della gestione del rischio è stato adottato l'approccio "qualitativo" prevedendo la stima dell'esposizione al rischio in base a **motivate** valutazioni su specifici criteri che non prevedano la loro rappresentazione finale in termini numerici.

Il processo di aggiornamento del Piano ha potuto anche contare sulle importanti conseguenze operative che sono state adottate a valle di uno strategico momento formativo che ha avuto come oggetto una serie di laboratori sulle "Tecniche di Risk Management per la gestione dei rischi ex D.Lgs. 231/2001: risk assessment e gap analysis" durante i quali sono stati raggiunti, tra gli altri, i seguenti due obiettivi:

1. aggiornamento per ciascuna Area, riconducibile alla organizzazione di cui all'assetto organizzativo dell'ente, dell'assessment dei rischi rilevati, sia di tipo istituzionale (corruttivo) che funzionale (compliance 231);
2. realizzazione di Risk Assessment che ha portato come risultato all'identificazione per sotto processo delle Famiglie di reati presupposto rilevanti ex d.lgs. n. 231/2001.

Come per le precedenti annualità, anche per il 2022 si ritiene di promuovere iniziative di comunicazione/diffusione del PTPCT, da attuare secondo modalità conformi al contesto, in collaborazione con la U.O.C. Formazione e Comunicazione. Il 20 settembre 2022 si terrà la giornata della trasparenza di Estar dal titolo "**Trasparenza, anticorruzione e conflitto di interessi in Sanità**".

**Allegato C):** DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE n° 65 del 03/02/2022 PIANO TRIENNALE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA ESTAR (PTPCT 2022-2024).

## SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

### Struttura Organizzativa

ESTAR ispira la propria organizzazione a criteri di:

- Flessibilità,
- Informazione,
- Partecipazione,
- Collaborazione interorganizzativa,
- Integrazione professionale,
- Coinvolgimento degli operatori su obiettivi aziendali.

Per assicurare il pieno raggiungimento degli obiettivi, all'organizzazione di tipo dipartimentale è affiancata un'organizzazione per processi trasversali. L'organizzazione per processi si realizza attraverso team multiprofessionali che svolgono le loro attività sotto la guida di un unico referente che svolge attività di coordinamento.

Il criterio fondamentale per l'attuazione dei principi generali, di cui all'articolo precedente, è quello della distinzione tra le funzioni strategiche (indirizzo e controllo) e le funzioni operative (attuazione e gestione), in ossequio alla previsione normativa di cui all'art. 4 del D. Lgs n. 165/2001 e s.m.i., principio che ESTAR fa proprio anche sulla base dei poteri di autoregolamentazione di diritto privato attribuitigli.

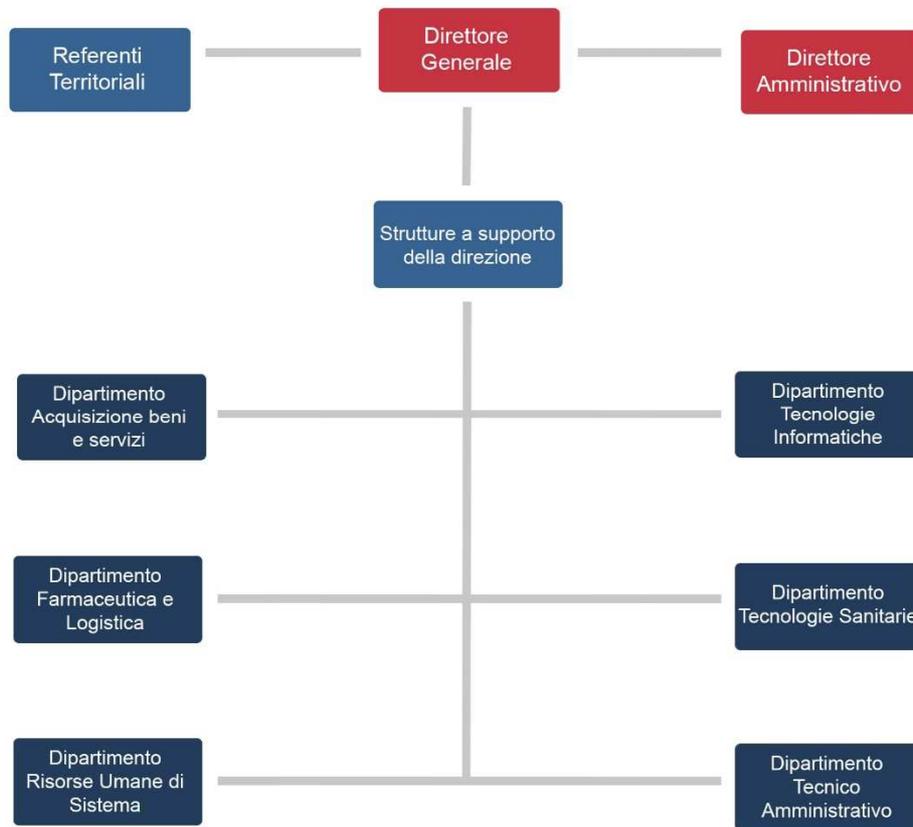
La funzione strategica concerne il momento decisionale in relazione alle scelte di indirizzo e programmazione dell'Ente. A questo livello vengono adottate le decisioni che determinano ed informano l'operatività aziendale, con l'indicazione delle procedure e degli strumenti di controllo dei risultati. Sempre a questo livello viene effettuato il coordinamento tra le funzioni aziendali ed i relativi ambiti di intervento, al fine del concreto perseguimento degli scopi istituzionali dell'Ente.

La funzione operativa concerne il momento gestionale delle scelte effettuate a livello di funzione strategica. A questo livello vengono poste in essere, in autonomia, tutte le attività, anche gestionali e di coordinamento, necessarie per la realizzazione delle attività così come individuate nell'ambito della funzione strategica, e nel rispetto delle indicazioni da quest'ultima fornite.

Il principio della separazione delle funzioni, così come individuato nel presente articolo, trova operatività sia nell'ambito dell'organizzazione complessiva di ESTAR che nell'ambito delle sue articolazioni funzionali.

ESTAR reputa lo svolgimento delle funzioni a livello regionale quale ambito ottimale per realizzare maggiori economie ed efficienze di scala tramite riduzione dei costi, omogeneizzazione e semplificazione dei percorsi. Le finalità ed i principi indicati all'art.3, potranno trovare applicazione anche attraverso il decentramento delle funzioni in considerazione dell'opportunità di gestire a

livello di area vasta e/o aziendale determinate attività al fine di fornire risposte soddisfacenti alle aziende.



L'organizzazione interna di ESTAR si articola in:

- Sezioni Territoriali;
- Dipartimenti;
- Aree;
- Unità Operative Complesse (UOC);
- Unità Operative Semplici (UOS);
- Uffici

ESTAR presenta una dotazione organica che deriva:

1. dal personale del SSR transitato in ESTAR a seguito della sua creazione e quindi proveniente dai tre ESTAV; il personale degli ESTAV era costituito, allo stesso modo, da personale delle aziende sanitarie transitato a suo tempo negli ESTAV;
2. da personale assunto a seguito di procedure concorsuali, selezioni, incarichi.

Tutti i dati relativi al personale di seguito riportati sono al 31.12.2021.

Gli **incarichi per la dirigenza** sono assegnati in base al Regolamento per la graduazione delle posizioni della Dirigenza. In base a tale regolamento e alle sue successive modifiche sono definite sei fasce di graduazione degli incarichi e i diversi livelli di pesatura degli incarichi gestionali e professionali.

FASCIA A0 (> 85 punti)

FASCIA A1 (tra 77 e 85 punti)

FASCIA A2 (tra 69 e 77 punti)

FASCIA A3 (tra 60 e 68 punti)

FASCIA A4 (tra 50 e 59 punti)

FASCIA A5 (< 50 punti)

FASCE ECONOMICHE	TIPOLOGIA INCARICHI					INCARICO PROFESSIONALE
	DIPARTIMENTO	AREA	U.O.C.	U.O.S.		
(A) + 25.000,00	D1					
(A) + 22.000,00		D2				
(A) + 20.000,00		D3				
(A) + 18.000,00		D4				
28.000,00			A0			
24.000,00			A1			
19.000,00			A2			
17.500,00			A3			
17.000,00			A4			
16.500,00			A5	B1	IP 0	
15.000,00				B2	IP 1	
10.000,00				B3	IP 2	
8.254,61					IP 3	
5.257,00					IP 4	
4.800,00					IP 5	
4.654,21					IP 6	
MINIMO CONTRATTUALE (726,85-654,29-303,03)					IP 7	(<5 aa)

Di seguito la tabella degli **incarichi di Funzione** per Dipartimento, assegnati dal 01.06.2021 con scadenza 31.05.2024:

DIPARTIMENTO	INCARICO DI FUNZIONE
ACQUISIZIONE BENI E SERVIZI	34
FARMACEUTICA E LOGISTICA	9
RISORSE UMANE DI SISTEMA	19 (di cui 2 scaduti a febbraio e marzo 2022)
STRUTTURE DI STAFF	5
TECNICO AMMINISTRATIVO	11 (di cui 1 in scadenza a marzo 2023)
TECNOLOGIE INFORMATICHE	42
TECNOLOGIE SANITARIE	19

La graduazione degli incarichi di funzione è definita tenendo conto degli elementi/criteri di seguito definiti, mediante l'attribuzione di punteggi indicati in corrispondenza delle caratteristiche riscontrate per ciascuna funzione.

Gli incarichi sono pesati in base alla complessità delle funzioni assegnate e al livello di specializzazione richiesto, calibrando tali elementi di pesatura nel seguente modo:

1) complessità organizzativa: 70 %

2) livello di specializzazione: 30 %

I criteri adottati per le suddette pesature sono riassunti nella griglia sottostante (rapportati ciascuno a 100):

### **1) Complessità Organizzativa**

#### 1a) Livello di autonomia/responsabilità dell'incarico e impatto sugli obiettivi di ESTAR - Max 30

a) basso livello di autonomia- impatto sugli obiettivi di ESTAR; 1- 14

b) medio livello di autonomia-impatto sugli obiettivi di ESTAR; 15- 24

c) elevato livello di autonomia- impatto sugli obiettivi di ESTAR; 25- 30

#### 1b) Complessità delle attività: Max 30

a) complessità bassa: attività consolidata e ripetitiva, bassa variabilità ambientale, processi prevalentemente standardizzati; 1-10

b) complessità media: informazioni complesse, discreta pressione ambientale, processi poco standardizzabili; 11-20

c) complessità elevata: informazione da recuperare ed elaborare, forte pressione ambientale, alta differenziazione di attività poco standardizzabili; 21-30

#### 1c) Complessità relazionale (numerosità e variabilità degli interlocutori risultanti da procedure formalizzate e standardizzate): Max 20

a) bassa: la posizione ha quasi esclusivamente interlocutori interni e in n. ridotto; 1- 5

b) media: la posizione ha poco frequenti rapporti all'esterno e n. elevato interno; 6 – 12

c) elevata: la posizione implica frequenti relazioni con interlocutori esterni e n. elevato interno; 13- 20

1d) Entità/complessità delle risorse umane direttamente gestite: Max 20 - di cui Max 10 per dislocazione territoriale delle risorse umane e Max 10 per numero risorse umane gestite  
Dislocazione Territoriale risorse umane

a) stessa sede; 0

b) sedi in ambito di Area Vasta; 5

c) sedi in ambito regionale; 10

Numero risorse gestite

punti 1 per ogni risorsa fino ad un massimo di punti 10

## **2) Livello di Specializzazione**

2a) Grado di specializzazione tecnica richieste dai compiti affidati, da valutarsi in relazione alla necessità che il titolare dell'incarico possieda formazione ed esperienza specifica: Max 50 Punti

a) non necessaria una specifica specializzazione tecnica, può essere acquisita on the job, elevata interscambiabilità della figura professionale; 1-10

b) richiesta una specifica specializzazione tecnica, media interscambiabilità della figura professionale; 11-25

c) richiesta una particolare specializzazione tecnica, acquisita attraverso formazione ed esperienze complessa, limitata interscambiabilità della figura professionale; 26 - 50

2b) Complessità delle competenze professionali attribuite: Max 30

a) complessità bassa: attività consolidata e ripetitiva, bassa variabilità ambientale, bassa differenziazione interna; 1-10

b) complessità media: informazioni complesse, discreta pressione ambientale, processi poco standardizzabili, significativa differenziazione interna; 11-20

c) complessità elevata: informazione da recuperare ed elaborare, forte pressione ambientale, alta differenziazione di attività poco standardizzabili; 21-30

2c) Impatto economico delle attività: Max 20

a) bassa: le competenze esercitate hanno impatto economico minimo; 1- 5

b) media: le competenze esercitate hanno impatto economico di media rilevanza; 6-12

c) elevata: le competenze esercitate hanno un rilevante impatto economico; 13-20

Ciascun incarico, in base al punteggio ottenuto dalla graduazione, verrà collocato in una delle seguenti fasce, valorizzate dalla rispettiva indennità di funzione.

Punteggio	Fascia economica	Indennità annuale
91-100	Fascia A	11.500,00 €
81-90	Fascia B	9.296,00 €
71-80	Fascia C	8.000,00 €
61-70	Fascia D	7.000,00 €
51-60	Fascia E	6.200,00 €
36-50	Fascia F	4.600,00 €
0-35	Fascia G	3.098,00 €

Di seguito una tabella riassuntiva del personale assegnato alle varie strutture:

Dipartimento	Struttura	Dirigenti	Comparto	Interinali	Libero professionale	Note
<b>ACQUISIZIONE BENI E SERVIZI</b>	AREA FARM.DIAGN.E DISPOS.MEDICI	0	5	0	0	
	AREA SERVIZI BENI ECON. E ARREDI	0	3	0	0	
	UOC - GARE STRATEGICHE	0	5	0	0	
	UOC - PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	1	2	0	0	
	UOC ATTREZZATURE SANITARIE	1	21	0	0	
	UOC BENI ECONOMICI E ARREDI	1	13	0	0	di cui n. 1 a t.d.
	UOC DISPOSITIVI MEDICI	1	8	0	0	
	UOC DISPOSITIVI MEDICI SPECIALISTICI	1	12	0	0	
	UOC FARMACI E DIAGNOSTICI	2	19	1	0	
	UOC SERVIZI ALTA INTEGRAZIONE SANITARIA E SOCIALE	0	8	0	0	
	UOC SERVIZI DI MANUTENZIONE	1	4	0	0	
	UOC SERVIZI TECNICO AMMINISTRATIVI	1	10	0	0	
	UOC SISTEMI E INFRASTRUTTURE INFORMATICHE	1	8	0	0	
	UOS - CONTRATTUALISTICA	1	10	0	0	
	UOS SERVIZI SOCIOSANITARI TERRITORIALI	1	2	0	0	di cui n. 1 a t.d.
<b>TOTALE</b>		<b>12</b>	<b>130</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>143</b>
<b>FARMACEUTICA E LOGISTICA</b>	UOC AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO CONTABILI	1	4	0	0	
	UOC APPROVVIGIONAMENTI	1	30	2	0	
	UOC GESTIONE OPERATIVA E TECNICA DI MAGAZZINO	2	2	0	0	di cui n. 1 a t.d.
	UOC METODI E CONTROLLO	4	3	0	0	di cui n. 2 a t.d.

	UOC PRODUCT MANAGEMENT	2	3	0	0	
	UOS DIREZIONE TECNICA E OPERATIVA CALENZANO	2	48	33	0	di cui n. 1 a t.d.
	UOS DIREZIONE TECNICA E OPERATIVA MIGLIARINO	2	35	19	0	
	UOS DIREZIONE TECNICA E OPERATIVA SUD-EST	2	34	16	0	
	UOS PRODUCT MANAGER DISP. MEDICI, IVD ED ECONOMICI	4	9	0	0	
	UOS PRODUCT MANAGER FARMACI ED ALIMENTI	2	3	0	0	
<b>TOTALE</b>		<b>22</b>	<b>171</b>	<b>70</b>	<b>0</b>	<b>263</b>
<b>REFERENTI TERRITORIALI</b>	AREA REFERENTI TERRITORIALI PISA - FIRENZE - SIENA	3	11	0	0	<b>14</b>
<b>RISORSE UMANE DI SISTEMA</b>	UOC FORMAZIONE E COMUNICAZIONE	1	4	0	0	
	UOC GESTIONE RISORSE UMANE	1	15	0	0	
	UOC PROCEDURE CONCORSUALI E SELETTIVE	0	20	0	0	di cui n. 1 a t.d.
	UOS TRATTAMENTO ECONOMICO	0	47	0	0	
<b>TOTALE</b>		<b>2</b>	<b>86</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>88</b>
<b>STAFF</b>	SEGRETERIA E STAFF ALLA DIREZIONE	1	0	0	0	
	UOC ATTIVITA FARMACEUTICHE	1	0	0	0	
	UOC AUDIT E COMPLIANCE	1	4	0	0	
	UOC ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO	1	6	0	0	
	UOS AUDIT E RISK MANAGEMENT	0	2	0	0	
	UOS SISTEMI DI BUSINESS INTELLIGENCE	1	2	0	0	
	UOS SUPPORTO ALLE POLITICHE DEL FARMACO REGIONALI	2	0	0	0	
	UOS SUPPORTO DISPOSITIVI MEDICI	2	0	0	0	

	UOS SUPPORTO FARMACI	1	0	0	0	
<b>TOTALE</b>		<b>10</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>24</b>
<b>TECNICO AMMINISTRATIVO</b>	AREA TECNICA	0	1	1	0	
	UOC AFFARI LEGALI	1	6	0	1	
	UOC ATTIVITA TECNICHE	3	7	1	0	
	UOC CONTABILITA' E BILANCIO	1	27	1	0	di cui n. 1 a t.d.
	UOC SEPP	0	5	0	0	
	UOC SUPP. AMM.VO FUNZ. TEC. TRASFERITE E TRASV.	1	26	2	0	
	UOS SERVIZI GENERALI	1	15	0	0	
	UOS VERIFICHE IMPIANT. E SUPPORTO AL SEPP	0	1	0	0	
<b>TOTALE</b>		<b>7</b>	<b>88</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>101</b>
<b>TECNOLOGIE INFORMATICHE</b>	AREA PROGETTI E STANDARD	1	1	0	0	
	AREA TECNOLOGIE INFORMATICHE CENTRO	1	0	0	0	
	AREA TECNOLOGIE INFORMATICHE NORD OVEST	0	4	0	0	
	AREA TECNOLOGIE INFORMATICHE SUD EST	2	4	0	0	
	DIP. TECNOLOGIE INFORMATICHE	1	2	0	0	
	UOC LINEE PROFESSIONALI E DI INDIRIZZO	1	3	0	0	
	UOC PROCESSI E FLUSSI AOUC E AOUM	1	18	0	0	
	UOC PROCESSI E FLUSSI AOUP	0	12	0	0	
	UOC PROCESSI E FLUSSI AOUS	0	9	0	0	
	UOC PROCESSI E FLUSSI ASL TC E ISPRO	1	27	0	0	
	UOC PROCESSI E FLUSSI USL TOSCANA NORD OVEST	1	38	1	0	
	UOC PROCESSI E FLUSSI USL TSE	2	20	0	0	
	UOC PROGETTI INFRASTRUTTURALI E DI CONSOLIDAMENTO	1	4	0	0	
	UOC PROGETTI SANITARI	0	6	0	0	

	UOC PROGRAMMAZIONE E SERVIZI PER ESTAR	2	5	0	0	
	UOC RETI E SISTEMI AV CENTRO	1	17	0	0	
	UOC RETI E SISTEMI AV NORD OVEST	1	24	0	0	
	UOC RETI E SISTEMI AV SE	0	10	0	0	
	UOC SVILUPPO SOFTWARE	1	16	0	0	
	UOS HELP DESK E GESTIONE PDL AV CENTRO	0	7	0	0	
	UOS HELP DESK E GESTIONE PDL AV NORD OVEST	1	14	0	0	
	UOS HELP DESK E GESTIONE PDL AV SE	1	4	0	0	
<b>TOTALE</b>		<b>19</b>	<b>245</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>265</b>
<b>TECNOLOGIE SANITARIE</b>	AREA TECNOLOGIE SANITARIE AV CENTRO	1	0	0	0	
	AREA TECNOLOGIE SANITARIE AV SUD EST	0	1	0	0	
	UOC TECNOLOGIE SANITARIE AOUC E AOUM	1	11	0	0	
	UOC TECNOLOGIE SANITARIE AOUP	2	11	0	0	
	UOC TECNOLOGIE SANITARIE AOUS	1	5	0	0	
	UOC TECNOLOGIE SANITARIE USL TC E ISPRO	1	10	0	0	di cui n. 2 a t.d.
	UOC TECNOLOGIE SANITARIE USL TNO	1	14	0	0	
	UOC TECNOLOGIE SANITARIE USL TSE	1	10	0	0	di cui n. 2 a t.d.
	UOS TECNOLOGIE SANITARIE USL TC E ISPRO	1	7	0	0	
	UOS TECNOLOGIE SANITARIE USL TNO	1	6	0	0	
	UOS TECNOLOGIE SANITARIE USL TSE	1	2	0	0	
<b>TOTALE</b>		<b>11</b>	<b>77</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>88</b>

## **Organizzazione del Lavoro Agile**

### **Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)**

#### **Premessa**

ESTAR (Ente di Supporto Tecnico Amministrativo regionale) è stato il primo Ente del Sistema Sanitario Toscano ad affrontare il processo di accorpamento ed ha visto la sua nascita il 1° Ottobre del 2014 e l'inizio della propria attività dal 1° Gennaio 2015.

La storia di ESTAR inizia nel 2002 quando il Consiglio Regionale della Toscana prevede la costituzione dei Consorzi di Area Vasta, individuando una serie di funzioni tecnico amministrative trasferibili, che potevano generare importanti economie di scala. Dopo un biennio di sperimentazioni e la prova dei significativi risparmi di gestione ottenuti, il Consiglio Regionale con la L.R. n. 40/2005 (Disciplina del servizio sanitario regionale) all'art. 100 potenzia il ruolo dei Consorzi trasformandoli in Enti per il Servizio Tecnico Amministrativo di Area Vasta (Estav). Fino ad arrivare ad un Ente Regionale, con personale che opera su tutto il territorio, nel 2014.

L'obiettivo era quello di creare un Ente unico di supporto alle Aziende del Sistema Sanitario in modo da centralizzare e rendere maggiormente efficiente la gestione degli acquisti, dei concorsi, delle infrastrutture tecnologiche e di tutti quei servizi che permettono di migliorare la qualità dell'assistenza erogata al cittadino.

La mission di ESTAR è quella di produrre valore aggiunto per tutti gli stakeholders, orientando lo svolgimento delle proprie funzioni istituzionali, strutturate per processi trasversali, verso una logica di risultato.

Estar ha attivato per la prima volta nel 2018 il Telelavoro, come alternativa al lavoro in presenza. Quindi, per il nostro Ente, il primo grande impulso al lavoro agile è stata la necessità creata dalla pandemia nel 2020.

Dietro a questa esperienza e vista la necessità di mettere a frutto quanto appreso per non disperdere le competenze acquisite, l'Ente ha aderito, a Giugno 2021, al progetto VeLA "Veloce, Leggero, Agile – Smart Working per la PA", progetto orientato alla diffusione della modalità di Lavoro Agile, attraverso la costruzione di una buona pratica, grazie al confronto tra esperienze esistenti e tra amministrazioni e basato sulla produzione di un kit di riuso da rendere disponibile ad altre Amministrazioni interessate ad introdurre lo smart working.

Il presente documento è redatto sulla base delle LINEE GUIDA SUL PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA) E INDICATORI DI PERFORMANCE (Art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'articolo 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77) e sulla base del Decreto Legge 30 aprile 2021, n. 56, recante "Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi" che apporta modifiche alla disciplina dello smart working nella Pubblica Amministrazione.

## Riferimenti normativi

Una delle prime norme che regola il lavoro agile nella Pubblica Amministrazione e alla quale si rifanno le Linee Guida sul POLA è l'articolo 14 *"Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche"* della legge 7 agosto 2015, n. 124 *"Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"* il quale stabilisce che *"le amministrazioni, ..., adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera. L'adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi di cui al presente comma costituiscono oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale all'interno delle amministrazioni pubbliche. Le amministrazioni pubbliche adeguano altresì i propri sistemi di monitoraggio e controllo interno, individuando specifici indicatori per la verifica dell'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati, delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative."*

La Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016, facendo riferimento a concetti più ampi, lo definisce in modo molto chiaro come un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione. In Italia ne è stata elaborata la definizione quale *"modello di organizzazione del lavoro che si basa sulla maggiore autonomia del lavoratore che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti della propria professione. È un concetto articolato, che si basa su un pensiero critico che restituisce al lavoratore l'autonomia in cambio di una responsabilizzazione sui risultati, mentre il telelavoro comporta dei vincoli ed è sottoposto a controlli sugli adempimenti"* (Mariano Corso - Flessibilità, tecnologia, responsabilità. Lo smart working è il futuro, 28 maggio 2019 <https://www.som.polimi.it/lo-smart-working-e-il-futuro/>)

La Legge del 22 maggio 2017, n. 81 *"Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato"* all'art. 18 *Lavoro Agile* stabilisce che *"le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva"*

La disciplina del lavoro agile nella fase emergenziale è stata affidata ad una serie di provvedimenti normativi che, anche in relazione alla prevedibile evoluzione della pandemia, hanno fissato le

percentuali di dipendenti pubblici incaricati di svolgere le proprie prestazioni lavorative da remoto, disciplinato le modalità operative del lavoro agile e, più in generale, quelle relative all'organizzazione degli uffici in modo da assicurare adeguati livelli di performance.

Il Ministro della pubblica amministrazione ha definito, attraverso l'adozione di circolari e direttive, indicazioni per tutte le amministrazioni pubbliche volte alla promozione e alla diffusione del lavoro agile, e strumenti operativi per monitorarne l'applicazione. (<http://www.funzionepubblica.gov.it/normativa>).

Nello specifico, il Decreto Legge 30 aprile 2021, n. 56 "*Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi*" all'art. 1 sancisce che "a tal fine, le amministrazioni di cui al primo periodo, fino alla definizione della disciplina del lavoro agile da parte dei contratti collettivi, ove previsti, e, comunque, non oltre il 31 dicembre 2021, in deroga alle misure di cui all'articolo 87, comma 3, del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, organizzano il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendone l'articolazione giornaliera e settimanale, introducendo modalità di interlocuzione programmata, anche attraverso soluzioni digitali e non in presenza con l'utenza, applicando il lavoro agile, con le misure semplificate di cui al comma 1, lettera b), del medesimo articolo 87, e comunque a condizione che l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese avvenga con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente"

Inoltre, con questo decreto:

- il lavoro agile non è più ancorato a una percentuale (soglia del 50% prima prevista), ma al rispetto di principi di efficienza, efficacia e *customer satisfaction*;
- mantiene inalterato il necessario rispetto delle misure di contenimento del fenomeno epidemiologico e della tutela della salute adottate dalle autorità competenti;
- rinvia alla contrattazione collettiva la definizione degli istituti del lavoro agile, ma ne consente fino al 31 dicembre 2021 l'accesso attraverso le modalità semplificate di cui all'articolo 87 del Decreto Legge n. 18 del 2020;
- conferma – a regime e dunque fuori dal contesto emergenziale – l'obbligo per le amministrazioni di adottare i Pola (Piani organizzativi del lavoro agile) entro il 31 gennaio di ogni anno, riducendo però dal 60% al 15% (per le attività che possono essere svolte in modalità agile) la quota minima dei dipendenti che potrà avvalersi dello smart working. In caso di mancata adozione del Pola, il lavoro agile sarà svolto da almeno il 15% del personale che ne faccia richiesta;
- consente implicitamente alle amministrazioni che entro il 31 gennaio 2021 hanno adottato il Pola con le percentuali previste a legislazione allora vigente di modificare il piano alla luce della disciplina sopravvenuta.

Infine, con il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23 settembre 2021 si stabilisce che dal 15 ottobre 2021 la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nella PA torna ad essere quella in presenza.

Il Decreto Rientro in Presenza del Ministro per la PA del 08 ottobre 2021 prevede che:

- Ogni amministrazione adotterà le misure organizzative necessarie all'attuazione delle misure previste dal Dm entro i successivi 15 giorni, assicurando da subito la presenza in servizio del personale preposto alle attività di sportello e di ricevimento degli utenti (front office) e dei settori preposti all'erogazione di servizi all'utenza (back office), anche attraverso la flessibilità degli orari di sportello e di ricevimento dell'utenza.
- Per evitare di concentrare l'accesso al luogo di lavoro nella stessa fascia oraria e per garantire la più ampia utilizzazione degli sportelli al pubblico (front office), sarà consentita la massima flessibilità degli orari di ingresso e di uscita e di apertura al pubblico degli sportelli, anche in deroga alle modalità previste dai contratti collettivi e nel rispetto del sistema di partecipazione sindacale.
- Nelle more della definizione degli istituti del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva e della definizione delle modalità e degli obiettivi del lavoro agile nell'ambito del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) che ogni amministrazione dovrà adottare entro il 31 gennaio 2022, si torna al regime pre-pandemia, ma l'accesso allo smart working potrà essere autorizzato, ove consentito a legislazione vigente, soltanto nel rispetto delle seguenti condizioni:
  - o assicurazione della piena erogazione dei servizi resi agli utenti;
  - o un'adeguata rotazione del personale autorizzato alla prestazione di lavoro agile, assicurando comunque la prevalenza, per ciascun lavoratore, del lavoro in presenza;
  - o una piattaforma digitale o un cloud o comunque strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni trattati durante lo svolgimento del lavoro agile;
  - o un piano di smaltimento del lavoro arretrato, se accumulato;
  - o la fornitura di idonea dotazione tecnologica al lavoratore;
  - o il prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo, dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti;
  - o la rotazione del personale in presenza ove richiesto dalle misure di carattere sanitario;
  - o l'accordo individuale ai sensi della "legge Madia" n. 81/2017, che definisca almeno gli specifici obiettivi della prestazione resa in lavoro agile, le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione e della disconnessione del lavoratore, nonché eventuali fasce di contattabilità e le modalità e i criteri della misurazione della stessa prestazione.

Infine, riportiamo le definizioni dei termini che saranno utilizzati nel presente documento.

- **Lavoro agile:** è disciplinato, dall'art. 18 della L. 81 del 22 maggio 2017, come una «modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa». Non prevede infatti alcun vincolo se non i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.
- **Smart Working:** si indica in realtà una filosofia manageriale, più ampia rispetto alla definizione legislativa del lavoro agile. Una filosofia fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati; un modo di concepire il lavoro che scardina consuetudini e approcci tradizionali consolidati, a partire dal “workplace change management”, un cambiamento organizzativo che passa anche attraverso la rivisitazione e la riprogettazione degli spazi nell'ottica dei principi di flessibilità, virtualizzazione e collaborazione tra persone.
- **Telelavoro:** si tratta di una modalità di svolgimento dell'attività lavorativa in cui il lavoratore pattuisce di eseguire le prestazioni da un luogo esterno all'azienda, o comunque diverso dal luogo di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro, avvalendosi di un dispositivo mobile collegato con il sistema informatico aziendale. Il dipendente in telelavoro è vincolato a lavorare da una postazione fissa e prestabilita, con gli stessi limiti di orario che avrebbe in ufficio, sotto la direzione ed il controllo del datore di lavoro. Il carico di lavoro, gli oneri e i tempi della prestazione devono essere equivalenti a quelli dei dipendenti che svolgono la prestazione all'interno del posto di lavoro.

Nel presente documento **Lavoro Agile** e **Smart Working** saranno utilizzati come sinonimi.

#### **Livello di attuazione e di sviluppo del Lavoro Agile**

Estar ha attivato nel 2018, con l'approvazione del “Disciplinare telelavoro domiciliare per gli uffici di ESTAR” delibera n. 319 del 09/10/2018, il Telelavoro. Prima di tale data non erano presenti, in questo Ente, diverse modalità di erogazione della prestazione lavorativa. Nel Disciplinare sono state identificate le attività telelavorabili e le relative modalità per l'applicazione del telelavoro dove richiesto e ritenuto possibile. Tale modalità è stata attivata per un numero esiguo di personale (inferiore ai 20).

Nel 2020 con l'arrivo della pandemia e lo stato emergenziale, Estar ha attuato tutto quanto previsto in tempi brevi per mettere in sicurezza il proprio personale.

L'Ente si è dimostrato flessibile, capace di riorganizzare le attività e dotare i propri dipendenti di strumenti che consentissero la nuova modalità organizzativa; da subito sono state monitorate opportunità e criticità di questa situazione inserendo nella Performance un obiettivo specifico per la mappatura di queste attività nei Dipartimenti di linea, di seguito riportato.

# Obiettivo Trasversale 2020

## Obiettivo generale

Emergenza Covid-19: Percorso di razionalizzazione ed adeguamento dei processi intra ed extra dipartimentali in ottica di ottimizzazione delle attività lavorative, delle sedi e degli strumenti.

## Ambito e motivazioni

L'emergenza Covid ha portato le amministrazioni pubbliche ad effettuare una riorganizzazione rapida per permettere ai dipendenti di lavorare in modalità agile, ma passata la fase emergenziale iniziale le organizzazioni dovranno analizzare i processi e i percorsi e definire le attività che possono essere effettuate continuativamente in questa modalità e quali invece hanno necessità del lavoro in presenza, rivedendo anche gli strumenti da mettere a disposizione dei professionisti.

Come previsto da Dpcm dell'11 giugno 2020, gli uffici pubblici riapriranno in modo progressivo ma il lavoro agile non è destinato a scomparire completamente, rimanendo la modalità ordinaria per tutte le attività che si possono svolgere da remoto. Le linee guida da seguire, come anticipa la Ministra Dadone, sono sostanzialmente due:

- le amministrazioni sono tenute a programmare **rientri in ufficio** contingentati e in sicurezza per l'espletamento delle pratiche e delle procedure che non possono essere svolte in Smart Working;
- le attività "smartabili" continueranno a essere svolte in **modalità agile**.

La Ministra ha affermato che "La rivoluzione dello Smart Working nella PA va accompagnata con **formazione** del personale, coinvolgimento, mezzi e **strumenti** adeguati. Ma soprattutto con una nuova organizzazione del lavoro basata sui **risultati**."

Con un emendamento al decreto Rilancio il 50 per cento dei dipendenti pubblici che possono farlo rimarrà in smart working fino alla fine del 2020, e dal 1° gennaio del prossimo anno la quota salirà al 60 per cento. I lavoratori coinvolti saranno quasi un milione.

Entro il 31 dicembre di ciascun anno, ciascuna amministrazione dovrà redigere, il Piano organizzativo del lavoro agile (Pola), con l'obbligo di sentire preventivamente le organizzazioni sindacali. Il Pola deve essere una sezione del documento di programmazione della performance, previsto dall'articolo 10, comma 1, lettera a), del dlgs 150/2009. È attraverso tale piano che le P.A. stabiliranno le modalità attuative del lavoro agile ed indicheranno, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, la percentuale di almeno il 60% di dipendenti da disporre in smart working. (fonte ItaliaOggi - Numero 158 pag. 29 del 07/07/2020)

Come ulteriore specificità dell'Ente inoltre l'emergenza ha reso necessaria l'attuazione di attività specifiche scaturite dalla prima fase dell'emergenza, che hanno un riscontro nell'attività dei di linea dell'Ente e che nel II semestre si tradurranno in attività specifiche dei dipartimenti coinvolti

### **Azioni specifiche**

Per rispondere a quanto riportato ed all'obiettivo definito si prevede di:

- SETTEMBRE
  - a) Analisi, per ogni dipartimento e struttura di staff coinvolta, delle attività ad oggi gestite in modalità agile e del personale a queste dedicato. Bilancio dei primi sei mesi.
  - b) Rendicontazione della programmazione delle attività specifiche Covid attivate da Giugno, con aggiornamento a Settembre, relativamente ai Dipartimenti ABS, Logistica, ICT, TS ed all'area di staff Supporto al governo strategico beni sanitari di consumo;
- DICEMBRE
  - a) Ricognizione, per ogni dipartimento e struttura di staff coinvolta, degli strumenti da adeguare per garantire la piena efficacia lavorativa dei dipendenti sia in lavoro agile che nelle sedi. Proposta per una nuova organizzazione dei processi e delle attività.
  - b) Rendicontazione dello stato di avanzamento delle attività specifiche Covid a fine anno per ABS, Logistica, ICT, TS e area di Staff Supporto al governo strategico beni sanitari di consumo;

Per ogni dipartimento ed ogni scadenza:

- Relativamente ai punti "a" sarà prodotto un report sulle attività gestibili in modalità agile e sulla necessità di strumenti e formazione per tutto il personale.
- Relativamente ai punti "b" sarà prodotto un report con azioni previste/azioni effettuate

Nel 2021 questo lavoro è stato integrato mappando la totalità delle attività dell'ente con tutti i Dipartimenti e le Strutture afferenti alla Direzione in modo da poter verificare la fattibilità di proseguire il lavoro agile anche in una situazione post-pandemica, mantenendo e ampliando il numero dei professionisti anche in telelavoro.

### **Valutazione utilizzo Smart Working primo quadrimestre 2021**

Per questo primo quadrimestre sono state estratte le timbrature con la causale legata allo smart working in modo da fare una prima verifica dell'utilizzo di questa modalità, con la considerazione che comunque era ancora presente lo stato di emergenza e non sono state conteggiate ferie/permessi/telelavoro. L'obiettivo è capire la corrispondenza di quanto dichiarato in merito alla fattibilità delle attività in lavoro agile e il reale utilizzo di questo strumento.

Di seguito una media per Dipartimenti per ruolo Dirigenza-Comparto (è stata tolta la percentuale più alta, sui grandi numeri, che in ogni Dipartimento riguarda una persona):

#### ***Dipartimento ABS***

Dirigenza: media del 18% (tutti sotto il 40%) 12 persone

Comparto: media 31% (71% sotto il 50%) 140 persone

#### ***Dipartimento Farmaceutica e Logistica***

Dirigenza: media del 41% (metà oltre il 50% e metà sotto il 50%) 24 persone

Comparto: 63% (73% oltre il 50%) Esclusi magazzinieri. 65 persone

***Dipartimento Tecnologie Informatiche***

Dirigenza: media del 14% (tutti sotto il 50%) 20 persone

Comparto: 45% (metà oltre il 50% e metà sotto il 50%) 269 persone

***Dipartimento Risorse Umane di Sistema***

Dirigenza: 32% (1 oltre 50% 2 sotto 50%) 3 persone

Comparto: 42% (metà oltre il 50% e metà sotto il 50%) 88 persone

***Dipartimento Tecnico Amministrativo***

Dirigenza: 25% (1 oltre 50% 5 sotto 50%) 6 persone

Comparto: 30% (24% oltre 50%) 92 persone

***Dipartimento Tecnologie Sanitarie***

Dirigenza: 6% (tutti sotto 50%) 10 persone

Comparto: 32% (26% oltre 50%) 79 persone

***Strutture afferenti alla Direzione***

Dirigenza: 22% 10 persone

***UOC Audit e Compliance:***

Comparto: 62% (1 sotto 50%) 6 persone

***Area Organizzazione e Controllo***

Comparto: 47% (metà oltre il 50% e metà sotto il 50%) 10 persone

**Aggiornamento utilizzo Smart Working Gennaio – Maggio 2022**

***Dipartimento ABS***

Dirigenza: 7%

Comparto: 13%

***Dipartimento Farmaceutica e Logistica***

Dirigenza: 10%

Comparto: 20%

***Dipartimento Tecnologie Informatiche***

Dirigenza: 6%

Comparto: 22%

***Dipartimento Risorse Umane di Sistema***

Dirigenza: 7%

Comparto: 21%

***Dipartimento Tecnico Amministrativo***

Dirigenza: 9%

Comparto: 16%

***Dipartimento Tecnologie Sanitarie***

Dirigenza: 6%

Comparto: 13%

***Strutture afferenti alla Direzione***

Dirigenza: 9%

***UOC Audit e Compliance:***

Comparto: 28%

***Area Organizzazione e Controllo***

Comparto: 15%

***Referenti Territoriali***

Dirigenza: 11%

**Risparmio ipotetico economico e in KM**

A seguito di questa rilevazione è stato calcolato il risparmio ipotetico sia economico che in km di viaggio dato dalle giornate lavorate da casa anziché in ufficio, calcolando la tratta di spostamento tra il domicilio e la sede di lavoro assegnata.

E' emerso che su una percorrenza totale di 2.642.758 km in 4 mesi per il totale dei dipendenti (904), ne sono stati "risparmiati" 805.163 quindi circa il 30% su 668 operatori. Per quanto riguarda il risparmio ipotetico, il totale è di euro 281.807 suddiviso tra 668 operatori calcolando un rimborso minimo di 0,35 euro al KM ipotizzando che alcuni usufruiscono anche dei mezzi pubblici.

**Rilevazione percezione Smart Working in Estar**

Nei mesi di Novembre e Dicembre 2020, il Servizio di Prevenzione e Protezione ha proposto a tutto il personale un sondaggio circa gli aspetti percettivi/personali che la pandemia in tutti noi ha suscitato sia circa lo smart working sia circa la situazione emergenziale in generale.

Oltre il 50% del personale ha restituito il sondaggio compilato.

Dai risultati è emerso che l'istituto del Lavoro Agile è stato utile per mantenere i processi lavorativi e che non si sono rilevati problemi nella gestione degli strumenti informativi relativi alle presenze. Su software e hardware le risposte sono suddivise a metà tra chi ha trovato difficoltà e chi invece no.

Il Lavoro Agile è stato anche ritenuto uno strumento utile per tutelare la propria sicurezza e salute.

Tutto ciò fa ritenere che il personale percepisca come positiva la possibilità di proseguire con il Lavoro Agile.

Ecco alcune considerazioni tratte dal sondaggio (a cura del servizio Prevenzione e Protezione):

- "Spero che la Dirigenza individui le persone adatte continui con questa attività, magari alternando a giorni in presenza, perché abbiamo gli strumenti tecnologici per farlo"
- "Utilizzare in modo strutturato il LA anche al di fuori del periodo di emergenza sanitaria, definendo un numero max di giorni utilizzabili (a discrezione dipendente-dirigente) nel mese corrente, che il dipendente può utilizzare (come se fosse una sorta di banca ore). Opportuno definire dei vincoli, esempio: al max 3 giorni a settimana in smart working su 10 giorni in smart working utilizzabili al mese"
- "Il LA richiede un maggior contatto con il responsabile per evitare eventuali atteggiamenti di abbandono e serve un maggior contatto con l'ente e con ciò che succede intorno"
- "Occorrono soluzioni organizzative per prevenire/contrastare principalmente due aspetti: **1) il rischio burn-out degli operatori tecnici** (o comunque degli operatori che danno servizi trasversali), da cui ci si attende risposta continua (gli stessi operatori tendono spesso a voler dare una risposta continua sentendosi partecipi di una gestione dell'emergenza) in un contesto in cui spesso le richieste arrivano con "fusi orari" diversi, ovvero nell'arco dell'intera giornata; **2) occorre disporre, se non di una lista immediatamente utilizzabile, di procedure veloci** di acquisizione di risorse umane anche con competenze specifiche/tecniche, essendo gli stessi operatori tecnici/specialisti soggetti al rischio assenza prolungata per malattia"
- "Attivare il LAE in quanto opportunità di interesse per l'organizzazione del lavoro"
- "Dovrebbero essere applicati gli stessi termini per le pause e la disconnessione come in ufficio, ma risulta difficile rispettare il diritto alla pausa e tendenzialmente si stravolgono gli orari familiari, tendendo a sentirsi in dovere di rispondere anche quando si dovrebbe essere off-line"
- "In merito all'orario di lavoro in smart working basterebbe un regolamento aziendale che chiarisse le modalità per tutti"
- "Definire in modo strutturato orari di reperibilità telefonica e per videoconferenze, con relativo diritto alla disconnessione"
- "Non ho trovato problemi, anzi... potevo gestire il tempo come più mi garbava, magari lavorando la sera o la mattina presto"

Nel mese di Dicembre 2021 è stato somministrato a tutto il personale un questionario elaborato dal Centro Regionale di Riferimento per le Criticità Relazionali di Careggi che permetterà anche un confronto con altre realtà del SST. Al questionario hanno partecipato 585 professionisti di Estar su un totale di 947 dipendenti dei quali 178 magazzinieri che non hanno usufruito del Lavoro Agile e che verosimilmente non hanno risposto visto che non sono stati direttamente interessati da questo provvedimento. Si parla quindi del 62% sul totale e del 76% sui lavoratori che hanno usufruito dello Smart Working emergenziale.

E' emersa la percezione positiva del lavoro agile sia come strumento di tutela della propria salute sia come strumento per continuare a lavorare non interferendo con la produttività dell'Ente; l'85% delle risposte vorrebbe usufruire del lavoro agile anche in futuro valutando un risparmio di tempo e economico nello spostamento verso gli uffici.

Anche in base a questi risultati la Direzione ha deciso di rendere lo smart working una delle modalità stabili di erogazione della prestazione lavorativa

### **Modalità attuative**

Nel 2021 è stata portata a termine la mappatura delle attività che potranno essere svolte in Lavoro Agile. E' emerso che l'ente ha una elevata percentuale di attività smartabili, ma sarà valutata anche l'opportunità, visto che il progetto sarà operativo con la cessazione dell'emergenza, di decidere se alcune di queste attività siano migliori in presenza (ad esempio alcune tipologie di riunioni o altre attività specifiche di ogni settore).

Le attività smartabili, comuni a tutti i Dipartimenti e Strutture afferenti alla Direzione, rientrano nei seguenti raggruppamenti:

- riunioni operative a tutti i livelli,
- monitoraggio attività del personale,
- elaborazione analisi e correzione atti,
- attività amministrative (contabilità, bolle, lettere, redazione di documenti ecc.),
- gestione della corrispondenza,
- accesso ai vari portali (interni/esterni)
- attività di supporto alla direzione (dipartimento/ente) su progetti, obiettivi, rendicontazione,
- informazioni alle AA.SS e agli Enti del SSR (prodotti, servizi, smart ticket, ecc.)
- attività di sviluppo software e siti web,
- analisi fabbisogni su diverse aree e pianificazione attività,
- attività progettuale.

Per quanto riguarda le attività non smartabili, di seguito si riporta quanto emerso dall'analisi di ogni Dipartimento:

### **Dipartimento ABS**

- valutazione campioni, demo prodotti, prove visione di attrezzature sanitarie, report monitoraggi su applicativi degli uffici ove la gestione da "remoto" crei problemi di disallineamento dei file condivisi, gestione delle richieste di accesso agli atti, attività periodiche di coordinamento del team di gara in presenza.

**Inoltre per ragioni specifiche può essere necessaria la presenza in servizio in occasione di riunioni/Collegi Tecnici/Commissioni Giudicatrici.**

#### **Dipartimento Farmaceutica e Logistica**

Gestione Operativa Magazzini (attività indicate nelle Tabelle 1 e 2), Gestione Tecnica Farmaceutica magazzini (attività indicate nella Tabella 1), Gestione processi operativi di distribuzione prodotti dai magazzini ESTAR alle AA.SS. (attività indicate nella Tabella 2).

##### **TABELLA 1**

SETTORI: RICEZIONE MERCI (scorta e transito)- STOCAGGIO - RIMPIAZZI - PICKING - RESI (O. T. -Ass. Tecn)

##### **TABELLA 2**

RICEZIONE MERCI SCORTA/TRANSITI \*  
RESI- NON CONFORMITA' DA CLIENTE -  
SMALTIMENTO \*

Attività di tutoraggio e formazione neo assunti in presenza

**Inoltre altre attività sono solo parzialmente smartabili.**

#### **Dipartimento Tecnologie Informatiche**

Supporto e analisi on site e attività di collaudo, ritiro e consegna di apparecchi telefonici, SIM e simili, attività di manutenzione diretta delle componenti HW.

#### **Dipartimento Risorse Umane di Sistema**

Rilascio e consegna badge/carta operatore, firma contratto di lavoro/incarichi e consegna ai dipendenti, controlli su attività e scadenze (es. chiusura stipendi, invio flussi etc. e adempimenti su portali soggette a termini), eventuale presenza in corsi in aula (se riattivati), gestione archivio cartaceo formazione, presenza eventi di comunicazione e contatto con i media, accesso agli atti, sorteggi delle commissioni, gestione attività legate allo svolgimento delle prove in sede e archiviazione del materiale originale (verbali e altro), gestione delle graduatorie (per la parte relativa alle stampe finali e relativo archivio), RES Arezzo Fiere, SICON per caricamento graduatorie (da verificare funzionamento fuori da ufficio), Flusso Sepa per invio netti banca, conguagli di Fine Anno, Certificazione Unica, 770, Conto Annuale, Coordinamento fasi che portano all'elaborazione del cedolino, Scarico Flusso ADIBA Assistiti per MMG/PLS.

**Inoltre alcune delle attività di supporto ai Collegi Tecnici di valutazione (esempio sedute del CT che se anche effettuate in vdc da parte dei componenti, necessitano comunque della presenza dell'operatore nella sala di collegamento, per condivisione documenti, firme digitali, scannerizzazione documenti ed altro).**

#### **Dipartimento Tecnico Amministrativo**

Sopralluoghi presso i "cantieri" e supervisione attività delle ditte di manutenzione in presenza, sopralluoghi nei luoghi di lavoro mirati alla valutazione dei fattori di rischio per la salute attraverso l'attuazione di interventi di prevenzione primaria, esercitazioni antincendio, corsi di formazione per abilitazione all'utilizzo di muletti, corsi di formazione per l'attuazione di procedure operative nell'ambito di specifici contesti lavorativi, sopralluoghi alle strutture per verifiche tecniche ed impiantistiche, monitoraggio del microclima, consultazioni in materia di tutela della salute e sicurezza sul lavoro attraverso interviste ai lavoratori, attività di verifica e valutazione della

conformità dei DPI e DM nell'ambito delle gare di appalto, attività di consulenza nei confronti del Datore di lavoro, dirigenti e preposti, nell'ambito della sicurezza dei luoghi di lavoro e dei lavoratori. Segreterie direzione e sezioni territoriali.

**Inoltre il confronto diretto su alcune tematiche facilita le attività.**

#### **Dipartimento Tecnologie Sanitarie**

Ricezione delle apparecchiature in consegna (se non è presente un magazzino aziendale), esecuzione delle attività tecniche di controllo e verifica sul posto relative ai collaudi di accettazione degli apparecchi elettromedicali, attività di manutenzione correttiva eseguite internamente, ritiro e consegna di apparecchiature diagnostiche presso i reparti interessati, accompagnamento del personale delle ditte durante i sopralluoghi nei reparti ospedalieri, quando previsti nei Disciplinari di gara, attività da svolgere in presenza, legate a chiamate in reperibilità, sopralluoghi presso i reparti ospedalieri per la verifica delle condizioni tecniche ed impiantistiche necessarie a consentire l'installazione ed il successivo utilizzo delle apparecchiature elettromedicali, sopralluoghi presso i reparti ospedalieri per la verifica delle condizioni di rimozione delle apparecchiature elettromedicali dismesse.

#### **Strutture afferenti alla Direzione**

Per le strutture afferenti alla Direzione, le attività sono in maggioranza completamente smartabili. Alcune, nello specifico, prevedono un'alternanza:

#### **UOC Audit e Compliance:**

Analisi dei processi e controllo di processo, audit interni e esterni, supporto agli organismi preposti ai controlli interni, al responsabile per la prevenzione della corruzione e OIV e gestione rapporti rete responsabili prevenzione, realizzazione eventi di sensibilizzazione, controllo, Pubblicazione e tenuta registro Procedure Aziendali e IO, supporto alla direzione, verifica/monitoraggio regolarità atti e conformità comportamenti rispetto al sistema delle regole esterne/interne.

#### **Area Organizzazione e Controllo**

Servizio digitalizzazione cartelle cliniche, eventuali sopralluoghi.

#### **Supporto al governo strategico beni sanitari di consumo**

Valutazione campionatura per capitolati, verifica documentazione di gara non digitalizzata.

Inoltre, nel corso del 2020 e del 2021 sono stati forniti ai dipendenti PC portatili e telefoni cellulari aziendali in modo che, ad oggi, sia possibile per tutti coloro che effettuano attività smartabili, lavorare da casa con dotazioni aziendali. Per coloro che ne avevano necessità è stata creata anche la VPN. Ciò ha permesso e permette all'Ente di mantenere alti numeri di dipendenti in Lavoro Agile senza compromettere l'efficacia e l'efficienza dei processi.

Per quanto riguarda gli strumenti a disposizione sono state attivate sale personali sul sistema di videoconferenza Webex che permette ad ognuno di organizzare e partecipare a riunioni on line e

seguire corsi on line sulla stessa piattaforma. Per alcune UU.OO. è stato attivato Microsoft Office 365 che, tra l'altro, permette di lavorare in condivisione sugli stessi documenti. Nello specifico sono state attivate 250 licenze nel 2020 ed entro il 2022 è prevista l'estensione fino a 850 licenze.

Per questi sistemi sono stati fatti incontri formativi per garantire agli utenti la piena autonomia.

Un'altra delle modalità di lavoro diverse dall'attività ordinaria in ufficio, che l'Ente intende implementare, è il **Telelavoro**. Già presente all'interno di Estar dal 2018, grazie all'esperienza dello Smart working emergenziale e alla dotazione della strumentazione necessaria per i Dipendenti, sarà implementato e messo a regime nel 2022. Si differenzia dal Lavoro Agile per i diversi criteri con i quali è resa la prestazione.

E' previsto un accordo individuale e sarà dedicato ad un massimo del 10% di lavoratori del comparto non titolari di Incarico di Funzione.

Nel caso in cui le richieste di telelavoro presentate a seguito della pubblicazione dell'avviso, eccedano i posti disponibili determinati dalla mappatura aziendale annuale, l'UOC Gestione risorse umane predisporrà una graduatoria utilizzando i seguenti criteri in ordine di priorità:

1) situazioni di disabilità psico-fisiche proprie del dipendente, certificate da struttura pubblica, tali da rendere disagiata il raggiungimento del luogo di lavoro

2) esigenze di cura nei confronti di figli minori (da 0 a 6 anni)

3) esigenze di cura nei confronti di figli minori (da 7 a 14 anni)

4) esigenze di cura nei confronti di parenti o affini entro il 3° grado o conviventi con handicap accertato ai sensi dell'art. 3 comma 3 L. 104/92 residenti presso lo stesso nucleo familiare.

In presenza di dipendente in possesso di più criteri di priorità sarà preso in considerazione quello più favorevole per il dipendente. Nei casi di cui ai punti 2) e 3), al fine della graduatoria, verrà data priorità al genitore unico convivente con il minore. Per definizione di unico genitore si prenderanno in considerazione le seguenti ipotesi:

a) Assenza fisica (morte del genitore o grave infermità accertata con documentazione medico legale che non consente di svolgere il ruolo genitoriale) o giuridica (mancato riconoscimento da parte di un genitore);

b) Abbandono del figlio da parte di uno dei genitori, risultante da provvedimento formale dell'autorità giudiziaria;

c) Affidamento esclusivo del figlio ad un solo genitore, risultante da provvedimento formale dell'autorità giudiziaria.

In caso di parità all'interno della stessa categoria di priorità verrà utilizzato il seguente ulteriore criterio:

- maggiore distanza chilometrica tra la residenza del dipendente e la sede di lavoro.

Per il Telelavoro deve essere definita una “sede di lavoro” ulteriore rispetto all’ufficio assegnato e si intende il luogo indicato dal dipendente per svolgere la prestazione lavorativa; in tale sede il dipendente è tenuto al rispetto di tutte le disposizioni previste per l'ufficio ad eccezione di quelle relative alla distribuzione del tempo lavoro.

L'attività di telelavoro ha la durata prevista dal normale orario giornaliero (a tempo pieno o a tempo parziale) definito dalla normativa vigente ed è distribuito, compatibilmente con le esigenze del lavoro, nell’arco della giornata, sarà definita una fascia di contattabilità da concordare con il proprio responsabile durante le quali il dipendente in telelavoro deve essere a disposizione per comunicazioni di servizio da parte dell’Amministrazione; possono essere concordate d’intesa tra il lavoratore e il responsabile ulteriori fasce orarie di disponibilità telefonica o telematica. In caso di rapporto di lavoro a tempo parziale orizzontale, la durata del periodo a disposizione per comunicazioni di servizio si riduce in misura proporzionale alla percentuale del rapporto. L'orario di lavoro giornaliero svolto in telelavoro viene dichiarato dal dipendente e confermato dal dirigente.

Per particolari esigenze debitamente motivate sia del lavoratore che dell’Amministrazione, le giornate di rientro possono variare. La variazione è comunicata all'ufficio gestione presenze-assenze.

Così come per il Lavoro Agile, l’attività svolta in telelavoro viene monitorata e validata dal proprio responsabile e il dipendente è tenuto a rispettare i regolamenti per le norme di sicurezza e la riservatezza e la protezione dei dati personali.

## Soggetti, processi e strumenti del Lavoro Agile

Nello continuo sviluppo del Lavoro Agile, la Direzione Generale e i Dirigenti apicali svolgono un ruolo fondamentale nel monitoraggio e nella sostenibilità di tale modalità lavorativa, vista la necessità di un lavoro per obiettivi e il rapporto di fiducia necessari per la corretta applicazione dello Smart Working, oltre anche alla revisione di modelli organizzativi preesistenti.

Il lavoro agile supera la tradizionale logica del controllo sulla prestazione, ponendosi quale patto fiduciario tra l'amministrazione e il lavoratore, basato sul principio guida "**FAR BUT CLOSE**", ovvero "lontano ma vicino". Ciò a significare la collaborazione tra l'amministrazione e i lavoratori per la creazione di valore pubblico, a prescindere dal luogo, dal tempo e dalle modalità che questi ultimi scelgono per raggiungere gli obiettivi perseguiti dall'amministrazione.

Tale principio si basa sui seguenti fattori:

- Flessibilità dei modelli organizzativi
- Autonomia nell'organizzazione del lavoro
- Responsabilizzazione sui risultati
- Benessere del lavoratore
- Utilità per l'amministrazione
- Tecnologie digitali che consentano e favoriscano il lavoro agile
- Cultura organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti
- Organizzazione in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozione di azioni correttive
- Equilibrio in una logica win-win: l'amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio "Work-life balance"

Quindi oltre alla Dirigenza rivestono un ruolo fondamentale i Titolari di Incarichi di Funzione che gestiscono progetti e/o professionisti, il responsabile del Piano Performance che è strettamente collegato al POLA per gli obiettivi aziendali e il Dipartimento Risorse Umane di Sistema per la gestione degli obiettivi individuali, del monitoraggio delle presenze, degli accordi individuali e di tutti gli aspetti amministrativi conseguenti.

Inoltre il SEPP con l'RSPP che definisce e condivide gli aspetti della sicurezza sul lavoro in modalità agile.

E' poi indispensabile la partecipazione di ogni operatore per la buona riuscita di tale modalità organizzativa in modo da assicurare gli stessi livelli di performance rispetto alle modalità precedenti.

Estar ha poi istituito un gruppo di lavoro per l'analisi e la redazione del POLA che continuerà ad operare anche per il suo monitoraggio. Nello specifico il gruppo è composto dal Dirigente UOC Organizzazione e Sviluppo e dal Dirigente del Dipartimento Risorse Umane di Sistema con due collaboratori, uno per ciascuna struttura, un Referente ICT, un Referente Comunicazione e Formazione ed un referente per ogni Dipartimento e Struttura afferente alla Direzione.

Il gruppo, insieme alla direzione, monitorerà la necessità di revisione di processi e procedure e l'eventuale introduzione di nuovi strumenti per garantire un mantenimento e un miglioramento dei servizi alle AA.SS. del Sistema Sanitario

## Programma di sviluppo del Lavoro Agile

Il Lavoro Agile in Estar sarà attuato in modo trasversale, cioè permettendo a tutti i professionisti che ne faranno richiesta di accedere a questa modalità lavorativa anche in virtù del fatto che la quasi totalità delle attività, come descritto in precedenza, risulta smartabile, e a tempo determinato, prevedendo una scadenza fissata al 31 gennaio di ogni anno.

Non saranno quindi stilate graduatorie per l'accesso, ma sarà consentito a chi lo richiederà di utilizzare tale modalità da concordare con il proprio Responsabile. Questi potrà valutare eventuali deroghe per circostanze di natura eccezionale.

Ciò risulta possibile anche in risposta a quanto previsto dal decreto Rientro del Ministro per la PA.

Estar ha:

- garantito i servizi alle AA.SS. del sistema che sono i nostri Utenti/clienti e non ha servizi di front office;
- è un ente territoriale e quindi, per natura, già confidente con il lavoro a distanza;
- ad oggi ha già assicurato la prevalenza del lavoro in presenza sia per il comparto che per la dirigenza;
- ha dotato tutto il personale di strumenti tecnologici idonei a garantire la riservatezza dei dati in lavoro agile;
- non ha lavoro arretrato e può utilizzare un orario flessibile non avendo sportelli al pubblico.

Il lavoratore ha sottoscritto un contratto individuale nel quale sarà definita l'attività oggetto di Lavoro Agile. Le giornate in lavoro agile saranno concordate con il proprio Dirigente garantendo la prevalenza del lavoro in presenza come indicato dal Ministero per la Pubblica Amministrazione; la programmazione può essere oggetto di modifiche per esigenze di servizio da parte del responsabile, che lo comunicherà al Dipendente con almeno 24 ore di preavviso. Qualora, per esigenze organizzative la giornata di lavoro agile non possa essere eseguita, il Dipendente, d'intesa con il proprio responsabile, potrà ricalendarizzare detta giornata, di norma nella medesima settimana o in quella immediatamente successiva. Diversamente, laddove la giornata di SW non venga effettuata per iniziativa del dipendente, la stessa non potrà essere recuperata. Le giornate di lavoro in modalità agile non sono fruibili in modo frazionato.

La prestazione lavorativa in modalità lavoro agile si effettuerà, di norma, in correlazione temporale con l'orario normale applicato alla struttura di appartenenza del Dipendente, fermo restando che il dipendente deve comunque garantire la contattabilità in orario da concordare con il proprio responsabile durante le quali il dipendente in lavoro agile deve essere a disposizione dell'ente.

Il Dipendente è obbligato a rispettare le norme sui riposi previste dalla legge e dal contratto collettivo e, in particolare, ad effettuare almeno 11 ore consecutive al giorno ed almeno 24 ore consecutive ogni sette giorni (di regola coincidenti con la domenica) di riposo e disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro. A tal fine, al Dipendente non è di norma richiesto di rendere la propria prestazione lavorativa dalle ore 20:00 alle ore 7:00, né di regola durante l'intera domenica, salvo particolari esigenze e fermo in ogni caso il recupero dei riposi. Durante il periodo di riposo e di disconnessione - salvo particolari esigenze organizzative e fermo, in ogni caso, il

recupero dello stesso - non è richiesto al Dipendente lo svolgimento della prestazione lavorativa e, quindi, la lettura delle *email*, la ricezione delle telefonate, l'accesso e la connessione ai sistemi informativi in uso.

Nelle giornate di lavoro agile è escluso il ricorso a prestazioni di lavoro straordinario, notturno e festivo (e di lavoro supplementare). E' invece possibile usufruire dei permessi ad ore. Inoltre, il dipendente non ha diritto ad usufruire del servizio mensa o sostitutivo di mensa e potrà essere richiesto al Dipendente di partecipare a *conference call* o connettersi a riunioni via *web*.

In ogni caso, anche durante le giornate di lavoro agile, a richiesta, il Dipendente dovrà presentarsi presso la sede dietro specifica convocazione comunicata almeno 24 ore prima.

La attività svolte in lavoro agile saranno monitorate con modalità concordate con il proprio Responsabile.

Al fine di rendere possibile lo svolgimento della prestazione lavorativa ogni Dipendente è stato dotato o sarà dotato dall'Ente di:

n. 1 personal computer (PC) portatile, preferibilmente lo stesso utilizzato anche per l'attività lavorativa in presenza,

n. 1 cellulare, completo di SIM con traffico dati disponibile per un totale di 20Gb/mese, utilizzabile anche come collegamento ad Internet per il PC, da utilizzarsi nel totale rispetto di quanto previsto dal Regolamento ESTAR in materia, approvato con Deliberazione del Direttore Generale N° 227 del 28/04/2021.

Il Dipendente è tenuto ad utilizzare per lo svolgimento dell'attività lavorativa agile esclusivamente gli strumenti e le apparecchiature tecnologiche fornite dall'Amministrazione.

Nello svolgimento dell'attività lavorativa in modalità Agile il Dipendente può scegliere liberamente il luogo dal quale prestare la propria attività purché - tenuto conto delle mansioni svolte e secondo un criterio di ragionevolezza - risponda ai requisiti di idoneità, sicurezza e riservatezza e purché funzionale al diligente adempimento della prestazione o al puntuale perseguimento del risultato convenuto e quindi non metta a rischio la sua incolumità psichica o fisica, nell'espletamento delle proprie mansioni e risponda ai parametri di sicurezza sul lavoro.

I regolamenti e l'accordo individuale sono allegati al presente documento. (allegato A "Regolamento utilizzo degli strumenti informatici, cellulari, internet e posta elettronica ordinaria adottato con Delibera del Direttore Generale di Estar n. 227 del 28/04/2021", allegato B "Informativa sui rischi generali e specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro, ai sensi dell'art. 22 L. 81/2017", allegato C "Accordo individuale di Lavoro Agile").

Nel 2023 saranno attivate azioni formative mirate, anche in seguito alla mappatura delle competenze necessarie per il "Lavoratore Agile", definite con tutte le strutture e di seguito indicate:

#### **Caratteristiche del Lavoratore Agile**

##### ***Competenze trasversali***

Capacità di adattamento al cambiamento.

Capacità di lavorare per obiettivi e responsabilizzazione sui risultati.

Conoscenza dell'intero processo di cui fa parte e degli obiettivi assegnati.

Capacità di organizzare il proprio lavoro nel tempo e nello spazio (autonomia gestionale).

Autonomia di gestione delle attività assegnate in base agli indirizzi ricevuti.

Capacità di gestire lo stress.

Proattività e capacità di proporre soluzioni.

Responsabilità.

Motivazione.

Capacità di mantenere le relazioni con dirigente e colleghi.

Capacità di discernere l'attività lavorativa da quella personale, specialmente durante l'attività da casa.

Proattività e capacità di proporre nuove idee e soluzioni, anche legate a questo nuovo modo di lavorare.

Propensione all'innovazione tecnologica.

#### ***Competenze tecnico professionali***

Conoscenza dei dispositivi di lavoro da remoto (VDC).

Capacità di impiego di tecnologie.

Minima conoscenza di base per la risoluzione di problemi informatici.

#### **Formazione specifica per l'attuazione del POLA**

#### ***Competenze trasversali***

Formazione base con elementi di *project management*.

Gestione del tempo, gestione per obiettivi.

Smart leadership.

#### ***Competenze tecnico professionali***

Utilizzo di Webex, START, HELDIS, Ishare doc (sezioni RDA, protocollo e flussi), portale programmazione, Office 365, SITAT, Simog, Simap, reportistica Qlik, Sintef, Portali per controlli Art 80 (in base al settore di appartenenza)

Sono stati inoltre definiti alcuni indicatori che saranno monitorati a partire dal 2022 e costituiranno la *baseline* per il monitoraggio negli anni successivi.

### **Indicatori**

L'obiettivo è stato quello di definire indicatori trasversali in grado di provare a misurare l'impatto dello Smart Working, premesso che ogni Dipartimento/struttura ha già gli obiettivi della performance organizzativa e individuale sui quali valutare eventuali miglioramenti o peggioramenti in termini di efficienza ed efficacia.

#### **1. Valutare le competenze e attitudini organizzative del collaboratore:**

- a. Attitudine al lavoro in team (SCALA: non sufficiente – scarso – buono – ottimo)
- b. Capacità di organizzazione del proprio lavoro (SCALA: non sufficiente – scarso – buono – ottimo)

#### **2. Valutare la quantità e la qualità delle attività svolte dal collaboratore:**

- a. Attività svolte rispetto al carico di lavoro assegnato, utilizzando gli strumenti di verifica dell'attività lavorativa (software gestionali, ecc) (SCALA: inferiore al 50%, tra 50% e 80%, superiore a 90%)
- b. Qualità dell'attività globale svolta dal collaboratore rispetto alle attività assegnato (SCALA: risultante dai "sotto-indicatori", come media dei 3 indicatori. Per la scala risultante fare riferimento a sotto)
  - i. Rispetto delle procedure e istruzioni operative (SCALA: non sufficiente [val 0] – scarso [val 2] – buono [val 4] – ottimo [val 6])
  - ii. Rispetto dei tempi e modalità di esecuzione delle attività assegnate (SCALA: non sufficiente [val 0] – scarso [val 2] – buono [val 4] – ottimo [val 6])
  - iii. Risultati raggiunti dal collaboratore in modalità SmartWorking (SCALA: non sufficiente [val 0] – scarso [val 2] – buono [val 4] – ottimo [val 6])

Combinazione scala per KPI 2.b: la somma dei valori della scala. Pertanto la risultante sarà: Media VAL < 1,5 => "non sufficiente" Media VAL >=1,5 e <3,5 => "scarso" Media VAL >=3,5 e <5,5 => "buono" Media VAL > 5,5 => "ottimo"

#### **3. Presa in carico e gestione delle richieste non programmate nel rispetto delle tempistiche assegnate dal Dirigente**

#### **4. Rispetto della fascia di contattabilità**

#### **5. Mantenimento delle relazioni con dirigente e colleghi**

**6. Alcuni indicatori, definiti dal Ministero per la PA, sono interessanti da inserire anche se per il nostro Ente non sono obbligatori:**

- Grado di attuazione di forme di organizzazione del telelavoro o lavoro agile: n. dipendenti in lavoro agile e telelavoro/n. totale di dipendenti in servizio
- Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale: n. dipendenti che hanno iniziato un'attività formativa nel periodo di riferimento/n. totale di dipendenti in servizio

- Grado di copertura delle procedure di valutazione del personale: n. dipendenti che hanno ricevuto almeno un colloquio di valutazione/n. totale di dipendenti in servizio
- Tasso di mobilità interna\* del personale non dirigenziale: n. dipendenti che hanno cambiato u.o.\*\*/n. totale di personale non dirigenziale in servizio (\*esterna/\*\*ente)
- Percentuale di servizi *full digital*: n.di servizi che siano interamente *online*, integrati e *full digital*/n. di servizi erogati
- Dematerializzazione procedure: procedura di gestione presenze-assenze, ferie-permessi, missioni e protocollo integralmente ed esclusivamente dematerializzata (*full digital*)
- Consultazione del portale istituzionale: n.totale accessi unici al portale/numero giorni annuali standard (365)

## 7. Indicatori del progetto VELA da monitorare: (in parte adeguati al nostro Ente)

MACRO AMBITO	KPI (DATI DI UTILIZZO SMART WORKING)	MISURAZIONE	FREQUENZA	NOTE
ORGANIZZAZIONE	# eleggibili		Mensile	Eleggibile = potenziale Smart Worker in base ai criteri selezionati dall'amministrazione
	# iscritti		Mensile	Iscritto = ha firmato l'accordo
	% di iscritti su eleggibili	(# iscritti/# eleggibili)	Mensile	Iscritto = ha firmato l'accordo
	% di fruitori su iscritti	(# fruitori/# iscritti)	Mensile	Fruitore = iscritto con almeno 1 giornata di sw
	# giornate sw totali		Mensile	
	# giornate sw del mese		Mensile	
	# giornate sw al mese in media a persona		Mensile	

MACRO AMBITO	BENEFICI	KPI	MISURAZIONE	FREQUENZA	NOTE
ORGANIZZAZIONE	Aumento produttività	Δ assenze	[(Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X - Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1)/Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1]	Mensile	Specificare che tipo di assenza (es. per malattia breve, permessi/congedo familiare, aspettativa etc.)
	Efficientamento risorse	Δ straordinario	[(Ore di straordinario mese A-ore di straordinario mese A anno-1)/ore di straordinario mese A anno-1]	Mensile	
		Risparmio buoni pasto	(# totale giornate sw*valore medio ticket)	Mensile	
		Δ stampe	Attraverso report automatico da sistemi di smart printing (se disponibili): [(# di stampe mese X dell'anno A - # di stampe mese X dell'anno A-1)/# di stampe mese X dell'anno A-1] o attraverso # risme di carte acquistate ( <i>medesima modalità di calcolo</i> )	Mensile	
	Benessere organizzativo	Engagement Index	Survey qualitativa di valutazione	Sulla base delle tempistiche di erogazione survey/Semestrale	Tramite survey da somministrare a novembre 2021 e dopo un anno dal Lavoro Agile

MACRO AMBITO	BENEFICI	KPI	MISURAZIONE	FREQUENZA	NOTE
ORGANIZZAZIONE	Digitalizzazione	# e % dipendenti che possiedono pc portatile	# → (# dipendenti che possiedono pc portatile) e % → (# dipendenti che possiedono pc portatile/# totale popolazione dell'organizzazione)	Mensile	Da valutare rispetto al pre-pandemia
		# e % dipendenti che possiedono cellulare	# → (# dipendenti che possiedono cellulare) e % → (# dipendenti che possiedono cellulare/# totale popolazione dell'organizzazione)	Mensile	
		# e % dipendenti che possiedono strumenti di collaboration	# → (# dipendenti che possiedono strumento di collaboration) e % → (# dipendenti che possiedono strumento di collaboration/# totale popolazione dell'organizzazione)	Mensile	

MACRO AMBITO	BENEFICI	KPI	MISURAZIONE	FREQUENZA	NOTE
PERSONE	Migliore contesto lavorativo	Livello di soddisfazione sullo Smart Working	Survey qualitativa di valutazione	Sulla base delle tempistiche di erogazione survey/Semestrale	Tramite survey da somministrare a novembre 2021 e dopo un anno dal Lavoro Agile
	Risparmio economico del lavoratore	€ risparmiati per riduzione commuting casa-lavoro	[# totale gg di sw fruite*distanza casa-lavoro media (km)*€/km]		

MACRO AMBITO	BENEFICI	KPI	MISURAZIONE	FREQUENZA	NOTE
COLLETTIVITA'	Riduzione inquinamento atmosferico	Riduzione emissioni di CO2	(Km risparmiati per commuting*gr CO2/km)	Annuale	Per tale calcolo si considera l'utilizzo di una utilitaria di media cilindrata pari ad un valore di emissione Co2/km pari a 133

## **Piano triennale dei fabbisogni di personale**

### **1 - Introduzione**

Il presente documento si pone l'obiettivo di programmare il fabbisogno della forza lavoro di ESTAR per gli anni 2022, 2023 e 2024 alla luce della programmazione aziendale, dei principali trend che interessano il campo di azione sanitario in generale e delle indicazioni stringenti pervenute da parte di Regione Toscana.

Coerentemente con quanto previsto dalla normativa di riferimento, il quadro in esso delineato persegue una compatibilità con i vincoli di finanza pubblica vigenti e tiene conto delle indicazioni regionali in materia.

I contenuti sono organizzati ed elaborati secondo quanto previsto dalle “Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani di fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche” pubblicate nella Gazzetta Ufficiale serie generale n. 173 del 27/07/2018, nonché dalla DGRT n. 700 del 20 giugno 2022 che ha confermato l'utilizzo degli schemi del precedente Piano.

I fabbisogni evidenziati di seguito derivano da una analisi dei bisogni e della domanda effettuata insieme ai dirigenti delle strutture aziendali e rappresentano, stante il quadro complessivo delle risorse, il numero minimo indispensabile per assicurare la tenuta dei servizi e delle attività previste per l'Ente.

Il criterio di costruzione del fabbisogno si basa sull'ipotesi teorica di riuscire a coprire tutti i posti disponibili con contratti a tempo indeterminato valorizzando questi ultimi con un costo medio per profilo e di compensare i relativi costi in incremento ed in cessazione con variazioni coerenti di segno contrario dei costi per incarichi a tempo determinato, contratti di somministrazione lavoro, incarichi di lavoro autonomo e comandi.

### **2- Inquadramento normativo concettuale del PTFP**

Il piano triennale dei fabbisogni di personale, previsto dagli articoli 6 e 6 ter del decreto legislativo 165 del 2001, così come novellato dal d.lgs n. 75 del 2017, è uno strumento volto a coniugare l'impiego ottimale delle risorse pubbliche e gli obiettivi di performance delle amministrazioni in un'ottica di efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini e di assicurare, da parte delle amministrazioni destinatarie, il rispetto degli equilibri di finanza pubblica.

Il presente PTFP viene definito in coerenza con l'attività di programmazione complessivamente intesa sia come documento che si pone alla base delle regole costituzionali di buona amministrazione, sia come strumento imprescindibile di un'organizzazione chiamata a garantire il miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini ed alle imprese.

Nella predisposizione del PTFP l'Ente si pone l'obiettivo di rispettare i vincoli finanziari, in armonia con gli obiettivi definiti nel ciclo della performance. In particolare, nella predisposizione del PTFP

sono tenuti in considerazione gli indirizzi forniti dalla Direzione Diritti di cittadinanza e coesione sociale della Regione Toscana con delibera n. 700/2022.

Nel documento viene indicata la consistenza della dotazione organica di partenza e la sua rimodulazione in base ai fabbisogni programmati, con le modalità di reclutamento potenzialmente adeguate per soddisfare i medesimi.

Il PTFP si configura come un atto di programmazione triennale a scorrimento annuale adottato dal Direttore Generale e, proprio in quanto documento di programmazione, non vincola direttamente l'attività ma la orienta in maniera flessibile alla luce delle mutate esigenze organizzative, normative e funzionali. Tali esigenze possono anche richiedere eventuali modifiche in corso d'anno purché ci si trovi di fronte a situazioni nuove e non prevedibili e purché tali modifiche risultino adeguatamente motivate. Con questo strumento quindi l'Ente cambia logica e metodologia nel definire il Piano del fabbisogno di personale prendendo a riferimento principale i vincoli finanziari esterni.

La logica alla quale si ispira il presente documento è quella di partire dalle risorse annualmente liberabili dalle cessazioni previste e, tenendo conto dei vincoli finanziari, stabilire l'entità delle risorse attivabili per le assunzioni necessarie per far fronte ai fabbisogni. Queste ultime sono il frutto di una analisi continua dei fabbisogni prioritari o emergenti rispetto alle politiche aziendali.

Il presente PTFP, in quanto fulcro di uno dei processi più strategici e rilevanti della gestione delle risorse, si ispira ai principi generali di legalità e legittimità e mira a perseguire le migliori pratiche connesse con la prevenzione della corruzione. L'adozione del PTFP è sottoposta all'informazione sindacale secondo la contrattazione collettiva vigente (art. 6, comma 1 del D.Lgs.165/2001).

Il principio dettato dall'art. 6 comma 2 D. Lgs. 165/2001 sull'ottimale impiego delle risorse pubbliche, ha guidato le fasi preliminari e di analisi che ESTAR ha effettuato in sede di stesura del PTFP, con particolare riferimento ai processi di mobilità (interna ed esterna) e di revisione organizzativa.

Coerentemente con quanto richiesto dalle Linee di indirizzo ministeriali il presente PTFP indica anche:

1. scelte programmate in materia di procedure di "stabilizzazione" previste dal D.Lgs 75/2017 e dalle successive modifiche ed integrazioni normative;
2. le assunzioni di personale in somministrazione effettuate per far fronte all'emergenza COVID-19;
3. il ricorso ad ogni forma di lavoro flessibile;

4. le assunzioni obbligatorie della Legge n. 68/99 e le categorie protette nel rispetto della normativa prevista in materia di quote d'obbligo.

Il presente PTFP è predisposto in coerenza con il Regolamento generale di organizzazione di ESTAR approvato ai sensi dell'art. 3, comma 1-bis del d.lgs n. 502/92 e viene sottoposto alla Regione Toscana per la sua approvazione.

### **3 – Consistenza e costi del personale esercizi precedenti**

In coerenza con quanto previsto dalla DGRT 700/2022 nello schema sono stati riportati i dati relativi a consistenza e costi degli esercizi 2019, 2020 e 2021.

### **4 – Cessazioni e assunzioni previste negli anni 2022, 2023 e 2024**

Per quanto riguarda le cessazioni previste per gli anni oggetto di programmazione di questo documento, avendo verificato che non sono prevedibili ad inizio anno, risulta ragionevole, fare riferimento ai dati storici con eventuali correzioni che tengano conto dei trend in atto.

In quest'ottica, per gli anni 2022, 2023 e 2024 gli effetti economici delle cessazioni e delle assunzioni previste annualmente sono elencate nell'**allegato A**.

ESTAR, pertanto, provvederà a far fronte al fabbisogno di personale a tempo indeterminato mediante ricorso alle seguenti modalità:

- procedure di mobilità;
- utilizzo graduatorie concorsuali;
- assunzioni dal Centro per l'Impiego;
- stabilizzazioni ai sensi dell'art. 20 del D. Lgs 75/2017.

Il reclutamento del personale a tempo determinato avverrà attraverso l'utilizzo di graduatorie di selezioni pubbliche.

L'Ente riserva il ricorso all'istituto del comando e dell'assegnazione temporanea esclusivamente ai casi previsti dalla normativa vigente e compatibilmente con le modalità ed i limiti nella stessa previsti.

Rimane inteso che gli strumenti di reclutamento atipici (contratti di somministrazione e contratti libero professionali), saranno utilizzati soltanto qualora sia necessario sopperire a carenze improvvise, eccezionali e non trascurabili.

Un'ultima notazione concerne le assunzioni previste da obblighi di legge, le quali vengono evidenziate nella tabella sottostante, nonostante i relativi costi non debbano essere computati ai fini del calcolo del vincolo di cui all'art. 2, comma 71, della Legge Finanziaria del 2010 e per le quali

è previsto il seguente piano di assunzioni come da Convenzioni vigenti con i centri per l'impiego competenti per territorio:

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>TOTALE</b>
<b>FIRENZE</b>	3	7	8	18
<b>PISA</b>	1			1
<b>SIENA</b>	1	1		2
<b>TOTALE</b>	5	8	8	21

#### 5- Costi del personale 2022-2024

Per quanto riguarda i costi del personale 2022-2024 si rinvia all'allegato A alla presente Relazione "Prospetto per la programmazione triennale delle assunzioni" precisando che:

- i costi sono comprensivi di oneri e IRAP;
- il costo del personale a tempo indeterminato e a tempo determinato relativo all'anno 2022 e successivi, indicato nel Prospetto allegato, non è comprensivo del ricalcolo dei Fondi contrattuali di cui all'art.11 c. 1 del D.L. 35/2019 convertito con L.60/2019 (c.d. Decreto Calabria).

#### 6 – Sintesi conclusiva

Tenuto conto di quanto esposto nell'allegato, la programmazione per gli anni 2022, 2023 e 2024 si ispira agli obiettivi ed ai vincoli della programmazione regionale e nazionale perseguendo il contenimento all'interno di un ragionamento sostenibile, nel rispetto del vincolo normativo in materia di costo del personale di cui all'art. 11 della Legge 60/2019, convertito con modificazioni dalla Legge n. 27/2020.

**Allegato D): PROSPETTO PER LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE DELLE ASSUNZIONI**



## Formazione

In qualità di Ente di supporto tecnico amministrativo, le priorità strategiche formative di ESTAR riguardano lo sviluppo delle competenze amministrative e tecniche di base (per il personale neoassunto o in rotazione) ed il miglioramento delle competenze specialistiche, promuovendo anche accordi fra AOU/ASL. Normalmente le attività formative sono progettate all'interno dei singoli dipartimenti; alcuni corsi hanno una valenza multidisciplinare e trasversale, altri sono organizzati per tutto il personale.

Da qualche anno l'Ente investe anche nella formazione per il potenziamento delle competenze trasversali, quali: project management, team building, transizione digitale, strumenti per il lavoro agile. Il 2022 prevede anche un percorso formativo che fornisca gli elementi indispensabili per la gestione degli obiettivi del PNRR che interessano direttamente l'Ente.

Per il personale sanitario ESTAR eroga i crediti ECM. Per la categoria degli ingegneri vengono organizzati seminari in collaborazione con l'Ordine degli Ingegneri di Pisa (che eroga i CPU).

Nel perseguire le proprie strategie formative ESTAR mette in campo una serie di risorse interne ed esterne. Ha organizzato una struttura deputata alla formazione, da circa un anno riconosciuta come provider ECM, ha selezionato e formato 13 animatori di formazione afferenti a tutti i dipartimenti che supportano la struttura nella progettazione e gestione degli eventi formativi. Per la didattica si avvale di docenti interni all'ente ed al Sistema Sanitario Regionale ma anche di docenti esterni appartenenti sia al mondo universitario che a quello privato (in modo particolare per le tecnologie).

Per quanto riguarda le misure volte ad incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non laureato, ai sensi dell'art. 48 del CCNL comparto Sanità del 21/05/2018, è garantito il diritto allo studio, mediante concessione, al personale dipendente, di permessi straordinari retribuiti, nella misura massima di 150 ore individuali per anno solare. Tali permessi ai sensi dell'art. 48 comma 2 spettano anche ai lavoratori con rapporto di lavoro a tempo determinato di durata non inferiore a sei mesi continuativi, comprensivi anche di eventuali proroghe e sono concessi nella misura massima individuale, riproporzionata alla durata temporale, nell'anno solare di riferimento, del contratto a tempo determinato stipulato. Ai sensi dell'art. 62 del CCNL comparto Sanità del 21/05/2018 al personale dipendente con rapporto di lavoro part-time le ore sono concesse in misura proporzionale alla durata della prestazione lavorativa. I permessi retribuiti sono concessi nel limite massimo del 3% del personale in servizio a tempo indeterminato all'inizio dell'anno, con l'arrotondamento all'unità superiore. Detti permessi sono concessi per la partecipazione a corsi destinati al conseguimento di titoli di studio universitari, post-universitari, di scuola di istruzione primaria, secondaria e di qualificazione professionale, statali, paritarie o legalmente riconosciute o comunque abilitate al rilascio di titoli di studio legali o attestati



professionali riconosciuti dall'ordinamento pubblico nonché per sostenere i relativi esami. ESTAR ha anche attivato collaborazioni e convenzioni con le Università toscane per l'accesso agevolato ai Master Universitari e per la formazione post-laurea, e collaborazioni/convenzioni con Università fuori regione.

Nel quadro dell'obiettivo generale di riqualificazione e potenziamento delle competenze e del livello di istruzione e specializzazione dei dipendenti, all'interno della programmazione della formazione annuale si sono individuati alcuni obiettivi specifici rispetto ai quali verificare i risultati:

- Sviluppare le competenze sull'utilizzo di strumenti organizzativi e gestionali per il lavoro agile.
- Incrementare le competenze utili a migliorare l'efficacia del modello per processi trasversali ai Dipartimenti.
- Sviluppare le competenze specifiche per garantire la qualità dei processi amministrativi e tecnici di supporto alle aziende sanitarie.

I corsi afferenti a queste aree vengono valutati attraverso un indicatore di processo.

L'indicatore di processo individuato per la valutazione è il seguente:

num. personale formato/personale coinvolto

Il valore atteso è  $\geq 70\%$

La frequenza ed il superamento del test di apprendimento di alcuni corsi FAD è inserita inoltre come obiettivo individuale all'interno del sistema di valutazione del ciclo della performance aziendale annuale.

**Allegato E):** DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE n° 105 del 28/02/2022 ADOZIONE PIANO DI FORMAZIONE ANNO 2022

## SEZIONE 4. MONITORAGGIO

Il monitoraggio del ciclo della performance ed in particolare degli obiettivi assegnati ai vari livelli dell'organizzazione viene effettuato, ai sensi dell'art. 6 e 10, comma 1 – lettera b) del Dlgs 150/2009 secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Esso rappresenta infatti lo strumento che consente all'Ente di programmarsì e render conto della propria azione.

Il monitoraggio annuale avviene partendo da uno schema logico-temporale che va sotto il nome di ciclo di gestione delle performance, prevedendo le seguenti fasi:

- individuazione delle aree di intervento e degli obiettivi strategici da parte della Direzione aziendale, in attuazione della propria vision ed in recepimento delle linee programmatiche dettate a livello regionale (mission);
- attivazione del processo annuale di budgeting, che prevede in sequenza:

1. definizione ed assegnazione degli obiettivi operativi che si intendono raggiungere a livello di singolo Centro di Responsabilità (CdR);
2. identificazione degli indicatori più coerenti ed accurati per la quantificazione degli obiettivi e definizione dei valori "target" attesi.
3. Monitoraggio trimestrale delle attività programmate
4. eventuale rimodulazione dei contenuti in termini di obiettivi e rispettivi indicatori di risultato a seguito di cambiamenti di scenario e di contesto, soprattutto esterno;
5. rilevazione dei risultati e valutazione delle performance organizzative conseguite nell'esercizio e del correlato grado di perseguimento delle strategie direzionali;
6. rendicontazione dei risultati aziendali in una logica di massima trasparenza.

